

# **Zur Problematik der Imagegestaltung von Wirtschaftsunternehmen im Kontext der Globalisierung**

**Der Beitrag der PR zur Gestaltung und  
Pflege eines globalen Images – eine  
theoretische und praktische Analyse**

**Bachelorarbeit**  
im Studiengang  
Bibliotheks- und Medienmanagement

Studienrichtung Medien und  
Kommunikationsmanagement

**Vorgelegt von**  
Lucie Dammann

**An der**  
Hochschule der Medien, Stuttgart

**1. Prüfer**  
Prof. Dr. Manfred Nagl

**2. Prüfer**  
Prof. Dr. Wolfgang Ratzeke

Stuttgart, November 2004

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Stuttgart, 05. November 2004

## Kurzfassung

Unternehmerisches Handeln wird im Zuge der Globalisierung vermehrt von der immer komplexer werdenden Umwelt beeinflusst. Die Public Relations kann Wirtschaftsunternehmen helfen, ihr Image auf der einen Seite in einem optimalen Verhältnis aus Standardisierung und Differenzierung an die nationalen Gegebenheiten anzupassen, auf der anderen Seite das Image aber auch gegen schädliche Umwelteinflüsse zu schützen.

Vorgestellt werden in dieser Arbeit Rahmenbedingungen und Faktoren, die Anhaltspunkte dafür bieten, wie standardisiert/differenziert Wirtschaftsunternehmen ihr Image in verschiedenen Ländern gestalten können. Um dieses Image zu pflegen, bedarf es einer PR-Abteilung, die zum einen in den strategischen Managementprozess eines Unternehmens eingebunden ist, zum anderen selber strategisch gemanagt ist.

Eine qualitative Untersuchung am Ende der Arbeit zeigt, dass in der Praxis des unternehmerischen Handelns erste Ansätze der in dieser Arbeit vorgestellten Theorien schon eingesetzt werden, in vielen Bereichen allerdings noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

## Schlagworte

Globalisierung, Image, Imagegestaltung, Imagepflege, Public Relations, Strategisches PR-Management

## Abstract

In the course of globalisation, business acting is more and more influenced by the environment which is getting more complex. Public Relations can help organisations to adapt their image in an ideal mix of standardisation and differentiation to local circumstances on the one hand and to protect the image against disadvantageous influences from the environment on the other hand.

In this paper there will be introduced basic conditions and factors which can offer clues how standardised/differentiated organisations can construct their image in different countries. In order to protect this image there has to be a PR-department which is integrated in the strategic management process of an organisation on the one hand and on the other hand managed strategically itself.

A qualitative investigation in the end of this paper will show that first appendages of the theories introduced are used from organisations, but there is still potential for development.

## Keywords

globalisation, image, imagecreation, imageprotection, public relations, strategic public relations management

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>I. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1. Fragestellung und perspektivische Einordnung	1
2. Gang der Untersuchung	3
3. Begriffsbestimmungen	7
<b>II. GLOBALISIERUNGSTHEORIEN</b>	<b>8</b>
1. Definitionsversuche zur Globalisierung	8
1.1 Beginn der Globalisierung	9
1.2 Voraussetzende Faktoren und Akteure der Globalisierung	9
1.3 Veränderungen durch Globalisierung	10
2. Dimensionen von Globalisierung	10
2.1 Zivilgesellschaftliche Globalisierung	10
2.1.1 Das Konzept der „reflexiven Modernisierung“ von Ulrich Beck	11
2.1.2 Gemeinschaften in der reflexiven Moderne	12
2.2 Wirtschaftliche Globalisierung	14
2.2.1 Definition international tätiger Unternehmen	15
2.2.2 Basisstrategien international tätiger Unternehmen	16
2.2.3 Zusammenfassung und Folgen für die internationale Imagegestaltung	16
2.3 Kulturelle Globalisierung	16
2.3.1 Schwierigkeiten der Begriffsbestimmung	16
2.3.2 Globale Kulturtheorien	16
2.3.2.1 Kulturelle Homogenisierung	16
2.3.2.2 Glokalisierung	16
2.3.3 Dimensionen von Kultur	16
2.3.4 Zuordnung kultureller Basisstrategien zu Typen internationaler Unternehmen	16
2.4 Internationale Kommunikation und die Globalisierung der Massenmedien	16
2.5 Folgen der Globalisierung für die internationale Kommunikation	16
<b>III. IMAGEGESTALTUNG</b>	<b>16</b>
1. Sharan, Galaxy oder Alhambra? – Das Image als Erfolgsfaktor eines Unternehmens	16

<b>2. Image – ein Omnibusbegriff</b>	<b>16</b>
2.1 Definitionsversuche und Etymologie	16
2.2 Das Image im Corporate Identity Konzept	16
<b>3. Möglichkeiten und Spielräume der internationalen Imagegestaltung</b>	<b>16</b>
3.1 Spielräume in der Imagegestaltung	16
Exkurs: Sharan, Galaxy und Alhambra – unterschiedliche Images trotz identischer Kommunikation	16
3.2 Aufbau von länderübergreifenden Images	16
3.2.1 Möglichkeiten und Spielräume	16
Exkurs: Kultur als größte Herausforderung der internationalen Imagegestaltung	16
3.2.2 Sinnhaftigkeit eines international einheitlichen Images	16
<b>IV. DIE ROLLE DER PUBLIC RELATIONS</b>	<b>16</b>
<b>1. Bedeutung der PR innerhalb der Imagegestaltung</b>	<b>16</b>
1.1 Definitionen und Sichtweisen von Public Relations	16
1.2 Anforderungen an die PR im Rahmen der Imagegestaltung- und pflege	16
1.3 Integrierte Kommunikation	16
1.4 Zur besonderen Rolle der PR im Rahmen der Imagegestaltung	16
<b>2. Excellez in Public Relations Theorie</b>	<b>16</b>
2.1 Die Exzellenz-Studie	16
2.2 Allgemeine Prinzipien der Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie	16
2.3 Die spezifischen Variablen der Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie	16
2.3.1 Das Mediensystem als spezifische Variable	16
2.3.2 Kultur als spezifische Variable	16
2.3.3 „Infrastruktur“ als spezifische Variable	16
2.3.4 Zusammenfassung und Resümee des theoretischen Ansatzes von Grunig, Grunig und Vercic	16
<b>3. Public Relations als Bestandteil des strategischen Managements</b>	<b>16</b>
3.1 Das Konzept des strategischen Managements	16
3.2 Potentiale der PR innerhalb des strategischen Managements	16
<b>4. Strategisches PR-Management</b>	<b>16</b>
4.1 „To hell with shell“ – Eine Einleitung	16
4.2 Analyse der kommunikativen Beziehungen	16
4.2.1 Kommunikationsfeldanalyse	16
4.2.1.1 Stakeholder Stage	16
4.2.1.2 Public Stage	16
4.2.1.3 Issues Stage	16

---

Exkurs: Issues Management – eigenständige Disziplin oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?	16
4.2.2 Image- und Meinungsforschung	16
4.3 Planung von PR-Programmen	16
4.3.1 Strategische PR-Planung - Public Relations by Objectives	16
4.3.2 Operative PR-Programme	16
4.4 Evaluation	16
4.5 Die Blanced Scorecard als Instrument der PR-Kontrolle	16
4.6 Resümee: “To hell with Shell” – abschließende Gedanken	16
<b>V. QUALITATIVE UNTERSUCHUNG</b>	<b>16</b>
1. Untersuchungsfragen und Hypothesen	16
2. Darstellung der Ergebnisse	16
2.1 Imagegestaltung im globalen Kontext	16
2.2 Imagepflege durch PR	16
2.3 Besonderheiten	16
<b>VI. RESÜMEE</b>	<b>16</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>16</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Von der ersten zur reflexiven Moderne _____	12
Abb. 2:	Phasen der Globalisierung in Deutschland und Europa _____	15
Abb. 3:	Internationale Organisation _____	16
Abb. 4:	Globale Organisation _____	16
Abb. 5:	Multinationale Organisation _____	16
Abb. 6:	Transnationale Organisation _____	16
Abb. 7:	Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp, Strategie und Kommunikationsausrichtung _____	16
Abb. 8:	Zusammenhang zwischen kulturelle Basishaltung auf der einen und Unternehmenstyp, Strategie, Kommunikationsausrichtung auf der anderen Seite _____	16
Abb. 9:	Standardisierung von Images _____	16
Abb. 10:	Einflussfaktoren auf das Corporate Image _____	16
Abb. 11:	Einflussfaktoren auf ein international konsistentes Image _____	16
Abb. 12:	Die Public Relations-Modelle von Grunig et al. _____	16
Abb. 13:	„Nested approach“ nach Moss und Warnaby _____	16
Abb. 14:	Coorientation model nach Broom und Dozier _____	16
Abb. 15:	Das Konzept der Communications Scorecard _____	16
Abb. 16:	Darstellung der qualitativen Ergebnisse: Teil 1 _____	16
Abb. 17:	Darstellung der qualitativen Ergebnisse: Teil 2 _____	16
Abb. 18:	Darstellung der qualitativen Ergebnisse: gesamt _____	16

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Etymologie des Wortes Image _____	16
Tab. 2:	Sichtweisen von PR _____	16

## VERZEICHNIS DER SCHEMATA

Schema 1:	Aufbau des theoretischen Teils über die Dimensionen der Globalisierung _____	4
Schema 2:	Aufbau des theoretischen Teils der Möglichkeiten der Imagegestaltung _____	5
Schema 3:	Aufbau des theoretischen Teils der Arbeit _____	6
Schema 4:	Zivilgesellschaftliche Globalisierung _____	11
Schema 5:	Wirtschaftliche Globalisierung _____	14
Schema 6:	Kulturelle Globalisierung _____	16
Schema 7:	Internationale Kommunikation und die Globalisierung der Massenmedien _____	16
Schema 8:	Das Image als Erfolgsfaktor _____	16
Schema 9:	Möglichkeiten und Spielräume der Imagegestaltung _____	16
Schema 10:	Aufbau von länderübergreifenden Images _____	16
Schema 11:	Public Relations im Rahmen der Imagegestaltung _____	16
Schema 12:	Die Exzellenz-Studie _____	16
Schema 13:	PR als Bestandteil des strategischen Managements _____	16

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ASEAN	Association of South East Asian Nations
AT&T	American Telephone & Telegraph
Aufl.	Auflage
BC	Balanced Scorecard
BMW	Bayerische Motorenwerke
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer, (Vorstandsvorsitzender, Chef eines Unternehmens, Geschäftsführer)
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda (an der bereits erwähnten Stelle)
et al.	et alia/et alii (und andere)
f, (ff)	folgende Seite(n)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
Jg.	Jahrgang
NGO	non governmental organisation
Nr.	Nummer
o.S.	ohne Seite
PR	Public Relations
S.	Seite
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
u.a.	unter andren
USP	unique sellings position
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert



## I. Einleitung

### 1. Fragestellung und perspektivische Einordnung

„Geschlossen wegen Angst vor Lebensmittelvergiftung!“ – viele Plakate mit dieser oder ähnlicher Aufschrift waren im Sommer 1999 vor vielen der 760 McDonalds Restaurants in Frankreich zu sehen. Erboste Bauern, die ihre Produkte im Handelsstreit mit den USA boykottiert sahen, erkoren das amerikanische Fast Food Unternehmen zum Symbol amerikanischen Dominanzstrebens. McDonalds reagierte auf die Krise mit einer Kampagne, die betonte, wie französisch das Unternehmen doch eigentlich sei. „Born in the USA - made in France“ sollte dem Kunden zeigen, dass in den französischen McDonalds Filialen die Produkte - ebenso wie die Angestellten - französischer Herkunft sind.<sup>1</sup>

„To hell with Shell“ – auch diese Aussage hat im Jahr 1995 großen Anklang gefunden. Die Pläne des Konzerns, die Ölplattform Brent Spar im Atlantik zu versenken, anstatt sie (nach Aussage von Shell noch umweltschädlicher) zu bergen, führten zu einer der bedeutendsten Protestkampagnen weltweit, angeführt von der Umweltorganisation „Greenpeace“. Unter diesem Druck änderte das Management von Shell seine Pläne, und die Ölplattform wurde im Stavanger Fjord (Norwegen) recycelt. Ein weltweiter Imageverlust war dennoch die Folge, der bei Shell zu einem Umdenken in der Public Relations führte. Die Kommunikation mit den Stakeholdern und Publics weltweit sollte von nun an im Mittelpunkt der weltweiten Aktivitäten stehen.<sup>2</sup>

Zwei Fälle, welche die Komplexität der globalen Imagegestaltung- und -pflege zeigen. Das Beispiel McDonalds demonstriert die Notwendigkeit, dass sich auch weltweit agierende Unternehmen den lokalen Verhältnissen anpassen müssen. Dennoch muss ein weltweit konsistentes Image entstehen, denn im Zuge der Globalisierung ist die Welt zu einer „Glaskugel“ geworden, in der Stakeholder irritiert wären, wenn sich Unternehmen in verschiedenen Ländern grundlegend anders positionierten.

Wie leicht ein sorgfältig positioniertes Image wieder zu zerstören ist, zeigt das Beispiel Shell. Eben noch ein erfolgreiches und geschätztes Unternehmen, steht es innerhalb von Stunden im Kreuzfeuer der Kritik.

Dies sind die zwei Ansatzpunkte dieser Arbeit. *Es wird die Frage gestellt, welche Rolle die PR dabei spielt, ein internationales Image zu gestalten und dieses zu pflegen.*

Gerade im internationalen Kontext wird über Erfolg und Misserfolg nicht nur am „point of sale“, sondern auch am „point of public opinion“ entschieden. Immer mehr verschiedene Produkte, die sich aber gleichzeitig in Qualität und Preis immer ähnlicher werden,<sup>3</sup> führen für Unternehmen zu der immer größer werdenden Schwierigkeit, von der Zielgruppe überhaupt „gehört“ zu werden. Ein positives Image ist hier oft der einzige Weg, im Wettstreit mit den vielen weltweiten Konkurrenten wahrgenommen zu werden.

Die zentrale Frage im Rahmen der Imagegestaltung international tätiger Unternehmen ist der Grad der Standardisierung/Differenzierung des Images. Grundsätzlich hat ein Unternehmen, welches sich in verschiedenen Ländern positionieren möchte, die Möglichkeit,

<sup>1</sup> Braun (Globale Marken 2000), S. 38

<sup>2</sup> Henderson/Williams (Shell 2002), S. 10ff

<sup>3</sup> vgl. Ott (Trojanische Pferde 2004), S. 85

dies überall einheitlich zu tun (Standardisierung). Das Beispiel McDonalds zeigt jedoch, welche Schwierigkeiten dadurch auf Unternehmen zukommen können: Das Berücksichtigen nationalspezifischer Faktoren ist nicht möglich, wodurch die Zielgruppe durch das Image nicht direkt angesprochen werden kann. Soll dies jedoch geschehen, so bietet sich eine differenzierte, auf die Spezifika des jeweiligen Landes ausgerichtete Positionierung an (Differenzierung).

Die Wichtigkeit des Themas Image ist unumstritten, worauf sich auch die Literatur eingestellt hat - Beiträge zum Thema Image sind viele zu finden. Wissenschaftliche Literatur zum Thema „Image im internationalen Kontext“ ist jedoch eher die Ausnahme.

Auch die Bedeutung der Public Relations im Rahmen der Imagegestaltung wird nach Meinung der Autorin vernachlässigt. Oft wehrt sich die PR-Literatur sogar gegen die Auffassung, aktiv an der Gestaltung des Images eines Unternehmens beteiligt zu sein. In „Down with image, up with reality“ (1977) wird beispielsweise argumentiert, der Begriff Image sei für die PR schädlich: „The word image makes readers or listeners believe public relations deals with shadows and illusions.“ Dies sei für eine Profession, die sich mit harten Fakten beschäftigt (...) eine Herabsetzung.<sup>4</sup>

Dass ein Image allerdings ein Produkt *aller* kommunikativen Aktivitäten zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit ist, ist unumstritten. Zweifelsohne gehört auch die Public Relations, die ja dem Namen nach Beziehungen (relations) zu der Öffentlichkeit (Public) pflegen möchte<sup>5</sup>, zu den „Imagegestaltern“. Ihr kommt sogar eine bedeutende Rolle zu. „Werbung ist out – Glaubwürdigkeit ist in“<sup>6</sup>. Dieser Satz von Peter Barbeck, Chef von Nestlé, gibt einen Hinweis darauf, dass eine Kommunikationskampagne, die Vertrauen erwecken soll, vor allem glaubwürdig sein muss. Um dies zu erreichen, muss ein Unternehmen eine Beziehung zu seinen Öffentlichkeiten aufbauen, denn nur so kann es erkennen, was die Erwartungen dieser sind. Und genau diese Aufgabe, die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit, beansprucht die PR für sich - ihre Rolle im Rahmen der Imagegestaltung ist daher keinesfalls zu negieren.

Besonders deutlich wird diese, wenn man das Beispiel Shell näher betrachtet. Das bis dato gute Image des Unternehmens war sicherlich u.a. ein Produkt aller kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens. Doch nicht nur die Gestaltung eines Images, auch dessen Pflege ist ein wichtiger Faktor. Hierzu gehört die ständige Kommunikation mit den Öffentlichkeiten – die Hauptaufgabe der PR. Shell hat die Anliegen dieser – in dem Fall vertreten von Greenpeace – offensichtlich ignoriert. Denn trotz erbitterter Proteste der Umweltorganisation rückte das Unternehmen lange nicht von dem Vorhaben ab, die Ölplattform Brent Spar in der Nordsee zu versenken. Dies führte zu weltweiten Protesten, ein schwer wiegender Imageverlust war die Folge. Diesen bereits in der Entstehung zu verhindern, wäre Aufgabe der Public Relations gewesen.

Die Bedeutung der PR – gerade im internationalen Kontext – ist offensichtlich. Daher verwundert es, dass dieser Kontext in der Literatur ein bisher noch weitgehend unerforschter

---

<sup>4</sup> vgl. Kunczik (Public Relations), S. 43

<sup>5</sup> eine differenziertere Definition des Begriffs PR wird in Punkt IV vorgenommen.

<sup>6</sup> Peter Barbeck, in Johanssen (Lokal oder Global 2001), S. 54

ist. Bisher wird PR größtenteils in ländervergleichenden Studien untersucht. Ein Modell, welches die ganze Komplexität der internationalen Public Relations berücksichtigt, gibt es noch nicht. Doch internationale Kommunikation ist kein isolierter, von gesellschaftlichen Veränderungen unabhängiger Bereich. In der Literatur wird immer wieder darauf hingewiesen, dass die Umwelten, mit denen Unternehmen täglich konfrontiert werden, komplexer geworden sind.

Daher werden in dieser Arbeit zusätzlich zu den bereits genannten Punkten die gesamtgesellschaftlichen Einflüsse auf die internationale Kommunikation ausführlich untersucht. Zunächst werden Theorien zur Globalisierung beleuchtet. Denn Globalisierung ist ein Begriff, der in den letzten Jahren inflationär oft als Schlagwort genutzt wurde.<sup>7</sup> Welche Konsequenzen er allerdings hat, wird oft nur unzureichend und aus der Perspektive einer Wissenschaft beantwortet. Interdisziplinäre Untersuchungen zu diesem Thema sind selten, wie auch Andres in ihrer Dissertation konstatierte.<sup>8</sup>

Die zentralen Fragen der vorliegenden Arbeit lauten:

- Welche Dimensionen von Globalisierung sind für die internationale Imagegestaltung und Public Relations von international tätigen Unternehmen relevant und zu welchen Veränderungen führen diese?
- In wie weit haben diese Veränderungen Auswirkungen auf die Imagegestaltung und -pflege international tätiger Unternehmen?
- Wie kann die Public Relations das internationale Image pflegen, um zu verhindern, dass es wie im Fall Shell nachhaltig beschädigt wird?

Ergänzt wird die Literaturarbeit mit einem praktischen Teil. Denn die Fragestellung ist von besonderer Aktualität gekennzeichnet, in Folge dessen ist der theoretische Niederschlag in der Literatur in einigen Punkten noch sehr gering. Eine qualitative Erhebung in sechs erfolgreichen, international tätigen Unternehmen soll die theoretisch hergeleiteten Antworten auf diese Fragen an Beispielen konkretisieren und auf ihre tatsächliche Anwendung in der Realität hin untersuchen. Anspruch auf Allgemeingültigkeit wollen die Erkenntnisse selbstverständlich nicht erheben, wohl aber können allgemeine Strömungen und Tendenzen ausgemacht werden.

## 2. Gang der Untersuchung

Die drei gestellten Fragen werden zunächst in den drei theoretisch-analytischen Teilen (Kapitel II, III und IV) untersucht, bevor in Kapitel V die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt und mit den Ergebnissen des theoretischen Teils in Beziehung gesetzt werden.

---

<sup>7</sup> vgl. Meckel (Globale Agenda 2001), S. 22ff

<sup>8</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 8

Susanne Andres dissertierte 2003 an der Universität Leipzig. Ihre Arbeit war eine wichtige Quelle dieser Arbeit.

Im Anschluss an diese Einleitung werden in Kapitel II Theorien und Dimensionen von Globalisierung thematisiert.

Zunächst wird eine kurze Diskussion des Begriffs „Globalisierung“ vorgenommen. Ferner werden die grundlegenden Fragestellungen des Kapitels thematisiert:

- Wann hat der Prozess der Globalisierung eingesetzt und wer sind dessen treibenden Kräfte?
- Welche Faktoren sind Voraussetzung für Globalisierung, welche haben sie initiiert und welche fördern sie?
- Welche Veränderungen werden durch die Globalisierung hervorgerufen?<sup>9</sup>

Antworten darauf geben die verschiedenen „Dimensionen von Globalisierung“. Schema 1 skizziert den Aufbau des Kapitels:

Schema 1: Aufbau des theoretischen Teils über die Dimensionen der Globalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Den Beginn der Erörterung dieser Dimension macht die zivilgesellschaftliche Globalisierung: Nach Analyse der Erläuterungen von Beck und Lash kann festgehalten werden, dass international tätige Unternehmen auf Grund der Nebenfolgen der „ersten Moderne“ (Industriegesellschaft), die nicht mehr kontrollierbar sind, mit gravierenden Veränderungen in ihrem Umfeld umgehen müssen.

Die wirtschaftliche Globalisierung führt zu verschiedenen Strukturen international tätiger Unternehmen. Diese werden auf ihren Einfluss in der internationalen Imagegestaltung und Public Relations hin untersucht.

Die Thematisierung der kulturellen Globalisierung hat das Ziel herauszufinden, in wie weit sich verschiedene Kulturen auf dem Weg zu einer „Weltkultur“ angleichen. Die kulturellen Dimensionen Hofstede<sup>10</sup> geben nachfolgend Aufschluss über die Möglichkeiten der Differenzierung verschiedener Kulturen.

Der letzte Punkt dieses Kapitels widmet sich der Globalisierung der Massenmedien und der Internationalisierung der Kommunikation, die zu tiefgreifenden Veränderungen gerade in der internationalen Public Relations führt. Eine wichtige Frage in diesem Bereich ist,

<sup>9</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 20

<sup>10</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001)

welche Gefahren und Chancen diese Veränderungen – genannt werden soll hier die nahezu zeitgleiche Überwindung von Raum und Zeit – der PR bieten.

Kapitel III beschäftigt sich mit der Imagegestaltung international tätiger Unternehmen. Die zentrale Frage ist, welche Möglichkeiten ein Unternehmen hat, sein Image im internationalen Kontext zu gestalten und welche Faktoren ein Image beeinflussen. Schema 2 zeigt den Aufbau des Kapitels.

Schema 2: Aufbau des theoretischen Teils der Möglichkeiten der Imagegestaltung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Frage, wie standardisiert ein Image generell aufgebaut werden muss, kann diese Arbeit nicht beantworten. Sie beschäftigt sich aber mit den Rahmenbedingungen, die den Spielraum für den Aufbau eines weltweit konsistenten Images vorgeben. Allen voran soll hier die Kultur gestellt werden.

Ganz gleich jedoch, für welche Art der Positionierung ein Unternehmen sich entscheidet, es muss immer berücksichtigen, dass ein Image das Ergebnis aller kommunikativen Aktivitäten ist, welche zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit stattfinden.

Dass diese nur zu einem gewissen Grad gesteuert werden kann, zeigen die zwei Konzepte des Images: Das production concept (Identitätsvermittlung durch das Unternehmen) und das consumption concept (Identitätserwartungen der Empfänger).

Kapitel IV stellt zunächst das bisher größte Forschungsprogramm zur Public Relations aus der angloamerikanischen PR-Forschung vor: Ein Ergebnis dieses Programms ist die Exzellenz-in-global Public Relations Theorie<sup>11</sup>. Deren allgemeine Prinzipien beschreiben die Einbindung der PR innerhalb des Unternehmens, den Aufbau der Abteilung und die Qualifikation, die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter und die kommunikative Grundausrichtung des Unternehmens. Die spezifischen Variablen der Theorie, die gewährleisten sollen, dass die Theorie auch international angewandt werden kann, können unterteilt werden in drei Gruppen. Das Mediensystem eines Landes, seine Kultur und seine „Infrastruktur“.<sup>12</sup>

Ein wesentlicher Punkt internationaler Public Relations, der in dieser Theorie allerdings nicht ausreichend berücksichtigt wird – nämlich die Möglichkeit des schnellen Reagierens auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt – wird im letzten Teil der theoretischen Untersuchung vorgestellt: die Notwendigkeit der Einbindung der Public Relations in das strategische Management eines Unternehmens. Geklärt werden soll zunächst, welche Rolle die PR in diesem einnehmen sollte. Doch die PR muss, um Beziehungen zur Öffentlichkeit zu pflegen und auf Veränderungen eingehen zu können, nicht nur in den strategi-

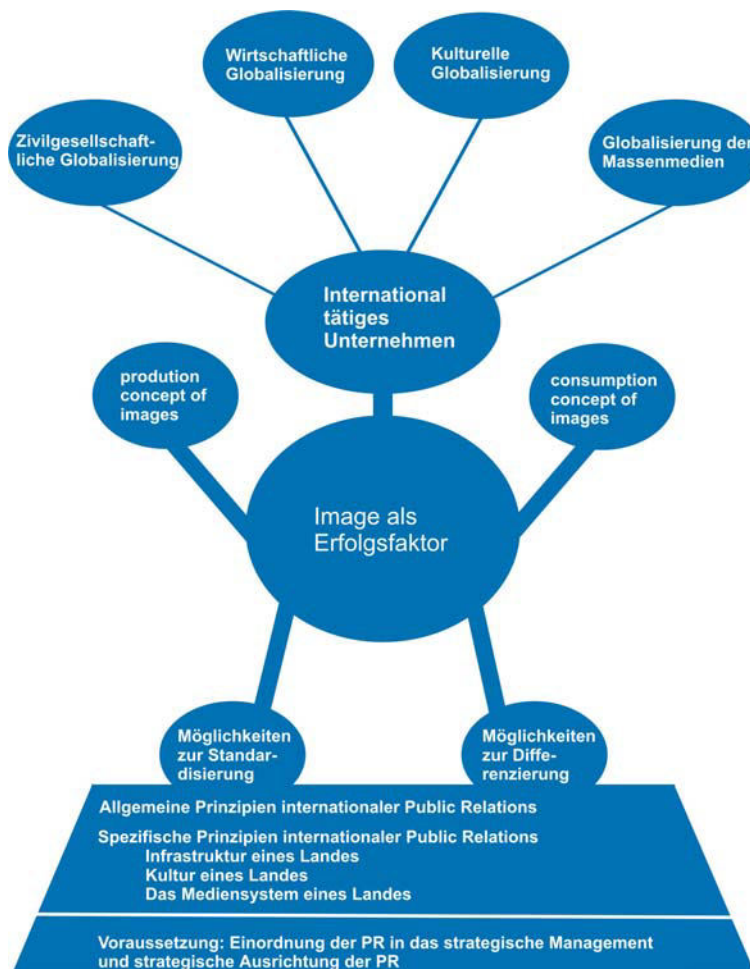
<sup>11</sup> vgl. Grunig/Grunig/Vercic (Evidence from Slovenia 1996). Es handelt sich bei dieser Theorie um eine normative, dennoch ist sie empirisch überprüfbar. Allerdings kann bei einer empirischen Untersuchung nur gemessen werden, ob exzellente PR im Sinne der normativen Grundlagen betrieben wird.

<sup>12</sup> Unter den Begriff Infrastruktur fallen sowohl die wirtschaftliche als auch technologische Entwicklung eines Landes, das politische System und der Grad des Aktivismus.

schen Managementprozess integriert sein, sie muss auch selbst strategisch gemanagt sein. Es soll herausgefunden werden, ob das von Zerfaß vorgeschlagene Planungs- und Evaluationssystem,<sup>13</sup> das in dieser Arbeit durch Elemente der angloamerikanischen PR-Forschung ergänzt wird, bei konsequenter Anwendung auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt aufmerksam machen kann, auch wenn diese erst geschehen, wenn ein PR-Programm bereits durchgeführt wird.

Schema 3 fasst den theoretischen Teil dieser Arbeit zusammen. Dieses „Imagemännchen“ wird dem Leser den Weg durch diese Arbeit weisen, so dass Inhalte immer im Gesamtzusammenhang der Arbeit gesehen werden können.

Schema 3: Aufbau des theoretischen Teils der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

da sind, um gebrochen zu werden, werden im letzten Teil der Arbeit einige Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Position, welche die PR innerhalb der Imagegestaltung einnimmt.

Doch bevor mit der theoretischen Erörterung begonnen wird, sollen zunächst einige für diese Arbeit essenzielle Begriffe erläutert werden. Im Laufe der Arbeit wird es jeweils dif-

Kapitel V widmet sich der praktischen Analyse. Denn bei all diesen Ausführungen ist zu bedenken, dass es sich um normative Theorien handelt. Doch gerade in der PR sind Theorien oft umstritten. „PR tut man, und dafür sind Theorien nicht notwendig“ sagten Praktiker oft. Zu einem echten Dialog zwischen Theorie und Praxis käme es bisher selten – so ein Vorwurf in den Lehrbüchern.<sup>14</sup> Um zu prüfen, ob Regeln wirklich nur dazu

<sup>13</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 344ff

<sup>14</sup> vgl. Dernbach (Funktionen und Leistungen von PR 2003), S. 36

ferenziertere Definitionen geben, doch um den Lesefluss nicht durch Erläuterungen in den Fußnoten zu stören, sollen die Begriffe schon an dieser Stelle eingeführt werden.

### 3. Begriffsbestimmungen

Schon im Titel findet sich ein Wort – Image - welches zwar schon lange Einzug in die Alltagssprache gefunden hat. Doch um dies genau zu definieren, bedarf es spezifischer Kenntnisse. In dieser Arbeit wird Image als das „Gesicht eines Unternehmens“ bezeichnet. Ein Gesicht kann auf der einen Seite objektiv beschrieben werden, auf der anderen Seite enthält es aber auch immer Geheimnisse. Denn niemand kann wissen, was hinter der Fassade des Gesichts in einem Menschen vorgeht, hier regiert die Vorstellungskraft. Ein Image vereint folglich „sichtbare, reale und gegenständliche Bilder mit geistigen und phantasiereichen Vorstellungsbildern.“<sup>15</sup> Genauer wird der Begriff in Punkt III.2.1 definiert.

In dieser Arbeit soll der Begriff Image primär im Kontext international tätiger Unternehmen gesehen werden. Definitionsgröße für ein international tätiges Unternehmen ist nicht die Größe dessen. Vielmehr ist jedes Unternehmen, welches grenzüberschreitend Transaktionen mit ausländischen Marktpartnern vornimmt, genauso als ein international tätiges zu bezeichnen wie Unternehmen, die ins Ausland exportieren oder in vielfältiger Weise ihre Wertschöpfung auf verschiedene Länder verteilen.<sup>16</sup> Die genauere Abgrenzung international tätiger Unternehmen geschieht in Punkt II.2.2.1.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen richten sich mit ihrem Image an die Stakeholder. Übersetzt ist ein Stakeholder ein Mensch, der Ansprüche („stakes“) an ein Unternehmen hält („holds“). Dies können verschiedene Gruppen sein, einige Beispiele seien hier genannt: Mitarbeiter, Mitbewerber, Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften oder Journalisten. Alle diese Gruppen können sich von Entscheidungen eines Unternehmens betroffen fühlen. Die meisten dieser Stakeholder sind passiv. Sollten sie aber auf Entscheidungen eines Unternehmens aufmerksam werden und darauf reagieren, so entwickeln sie sich zu einer Public. Im Gegensatz zu Stakeholdern handelt es sich bei Publics folglich um eine Gruppe von Personen, die miteinander kommunizieren und sich eventuell sogar zusammen schließen.

Als eine spezielle Form einer Public kann eine Interessensgruppe bezeichnet werden. L.A. Grunig definiert diese als „two or more individuals who organize (...) to influence another public or publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics or force.“<sup>17</sup>

Näher definiert werden sowohl die Begriffe Stakeholder, Publics und Interessens-/Aktivistengruppen als auch deren Beziehung zueinander in Punkt IV.4.2.1.

---

<sup>15</sup> Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 18

<sup>16</sup> vgl. Kutschker 1999, nach Andres (International Unternehmenskommunikation 2003), S. 18

<sup>17</sup> Grunig, L.A. (Activism 1992) S. 504

## II. Globalisierungstheorien

### 1. Definitionsversuche zur Globalisierung

„Global products and services and their brands pervade our daily world. On our trips we stay at hotels like Hilton, Marriott, Novotel, or Sheraton. We visit Disney entertainment parks. We eat at fast food chains like Burger King, Kentucky Fried Chicken, McDonalds, or Pizza Hut. And we drink Coca-Cola, Pepsi Cola, Perrier or Seven Up. And we smoke cigarettes with brand names like Camel, Lucky Strike, Marlboro, or Pall Mall. Our cars are branded BMW, Fiat, Renault, or Toyota. And these cars consume brands of gasoline like BP, Shell, or Texaco.“<sup>18</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass das, was allgemein für das „globale“ Zeitalter gehalten wird, Realität ist. Globalisierung ist jedoch ein Begriff, der in den letzten Jahren inflationär oft als Schlagwort genutzt wurde. Doch nur selten wurde auch präzise erläutert, was konkret hinter diesem Begriff steht.<sup>19</sup> „Globalisierung“ gilt als Mode- und ist zum allgemein bekannten „Markenartikel“ geworden.

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff im wesentlichen für weltweite wirtschaftliche Prozesse und Veränderungen in der Politik verwendet. Aber auch in der Managementliteratur und in der Diskussion um kulturelle Identität taucht der Begriff auf. Festzustellen scheint, dass sich die westlichen Gesellschaften in ihren „sozialen, ökonomischen, kulturellen und politischen Strukturen verändern“.<sup>20</sup> Bei genauerer Sichtung der Literatur stellt man fest, dass „(...) die Neigung (vorherrscht), unter Globalisierung recht umgangssprachlich etwas zu verstehen, das sich auf großformatige Phänomene bezieht (...)“.<sup>21</sup> Der Begriff „Globalisierung“ bräuchte eine „dynamische“, eine sich ständig ändernde Definition. Sozusagen eine „nicht definitive Definition“. Denn „(...) Globalisierung (ist) tatsächlich ein multidimensionales Phänomen (...), das insofern auch kaum als geschlossenes Ganzes zu bewerten ist. Dementsprechend ist bei ‚Globalisierung‘ der Thematisierungsimpuls groß, der Konkretisierungsgrad oftmals gering (...)“.<sup>22</sup> Dennoch sollen im Folgenden in aller Kürze die Kernelemente der Globalisierung ausgearbeitet werden, indem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Wann hat der Prozess der Globalisierung eingesetzt und wer sind dessen treibende Kräfte?
- Welche Faktoren sind Voraussetzung für Globalisierung, welche haben sie initiiert und welche fördern sie?
- Welche Veränderungen werden durch die Globalisierung hervorgerufen?<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> van Raaij 1997, S. 260, zitiert nach Guggenbichler (Unternehmenskommunikation 1999), S. 14

<sup>19</sup> Giddens (1997) konkretisiert dies weiter: „There are few terms that we use so frequently but which are in fact as poorly conceptualized as globalization. The word seems to have appeared everywhere from nowhere, but what does it really mean?“ zitiert nach Graf (Globale Verantwortung 2001), S. 1

<sup>20</sup> Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 5

<sup>21</sup> Robertson (Globalisierung 1998), S. 192

<sup>22</sup> Meckel (Globale Agenda 2001), S. 35. Dieses Manko führt zu dem Vorschlag, den Begriff mehrdimensional zu konkretisieren. Siehe dazu Kapitel II.2: „Dimensionen von Globalisierung“.

<sup>23</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 20



## 1.1 Beginn der Globalisierung

Globalisierung ist kein Phänomen des 20. Jahrhunderts – da sind sich viele Wissenschaftler einig. Bis wohin sich die Ansätze allerdings zurückverfolgen lassen, ist unklar. Gehen einige Forscher davon aus, dass wirtschaftliche und nationalstaatliche Aspekte von Globalisierung bereits im Imperialismus und Kolonialismus eine wichtige Rolle spielen,<sup>24</sup> so gehen andere Auffassungen dahin, dass erst die Auflösung des Ostblocks zum Prozess der Globalisierung geführt hat.<sup>25</sup> Hier wird in der Überwindung ideologischer Grenzen zwischen West und Ost eine wesentliche Ursache für Globalisierung gesehen. Meckel beispielsweise sieht den Beginn des Globalisierungsprozesses im 19. Jahrhundert mit dem Übergang von Handwerk und Landwirtschaft zum Kapital. Über die Vernetzung von Kapitaleinflüssen seien Teile der Erde in einen Globalisierungsprozess eingebunden gewesen, der durch technologischen Fortschritt beschleunigt wurde.<sup>26</sup>

## 1.2 Voraussetzende Faktoren und Akteure der Globalisierung

Auch über die zentrale Triebkraft der Globalisierung gehen die Meinungen auseinander. Stellvertretend seien an dieser Stelle Rosenau (1990) und Tomlinson (1991) genannt: Rosenau interpretiert die „Eigendynamik des technologischen Fortschritts“<sup>27</sup> als den Motor der Globalisierung, Tomlinson dagegen sieht diesen in der „kulturellen Transformation“<sup>28</sup>.

Nach Meinung der Autorin gehen diese zwei Prozesse miteinander einher. Neue technische Möglichkeiten führen zwangsläufig zu einem Strukturwandel innerhalb der Gesellschaft. Die Erfindung der Dampfmaschine als Eintritt in das Zeitalter technikgestützter Mobilität hat beispielsweise die Vernetzungs- und Austauschprozesse dynamisiert. Der nachfolgende Entwicklungsschritt, die „kommunikative Mobilität“, hat zu einer Beschleunigung der Interaktionsprozesse beigetragen. Dies führte, ebenso wie die Digitalisierung, zu einem Entwicklungsschub innerhalb der Gesellschaft.<sup>29</sup>

Heute ist das Überwinden von Raum und Zeit ein wesentlicher Aspekt des Globalisierungsprozesses. Mittels neuester Technologien (Telefon, E-Mail, Internet, Videokonferenzen) überschneiden sich An- und Abwesenheit: Soziale Bindungen und Ereignisse können trotz großer Entfernungen in lokalen Kontexten stattfinden.<sup>30</sup>

Dieser Aspekt ist essenziell für die vorliegende Arbeit. International tätige Unternehmen heben in ihrer Kommunikation mit und durch Medien die Entfernungs- und Zeitunterschiede auf. Diese Komponente wird in Kapitel II.2.4 „Internationale Kommunikation und die Globalisierung der Massenmedien“ noch genauer erläutert.

---

<sup>24</sup> siehe in diesem Zusammenhang Hübner 1998, S. 52, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 21

<sup>25</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 21

<sup>26</sup> vgl. Meckel (Globale Agenda 2001), S. 17

<sup>27</sup> zitiert nach Meckel (Globale Agenda 2001), S. 16

<sup>28</sup> Meckel (Globale Agenda 2001), S. 17

<sup>29</sup> vgl. Meckel (Globale Agenda 2001), S. 17f

<sup>30</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 22

### 1.3 Veränderungen durch Globalisierung

Als Veränderungen durch Globalisierung können Prozesse bezeichnet werden, die globale Auswirkungen haben und zu Veränderungen in politischen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Bereichen führen. Beispiele sind der Zerfall des Ostblocks, ökologische Krisen, zunehmender wirtschaftlicher Wettbewerb oder die Überbevölkerung in Asien. Diese Probleme betreffen Menschen in aller Welt, und keine Nation ist fähig, sie allein zu lösen.<sup>31</sup>

Durch die voraussetzenden Faktoren der Globalisierung wird der Prozess weiter voran getrieben – von Akteuren wie international tätigen Unternehmen oder nationalen Regierungen, die nationale Unternehmen unterstützen, um international tätig zu sein. Dies wirkt sich auf die Globalisierung aller gesellschaftlichen Bereiche aus,<sup>32</sup> was im Folgenden erläutert werden soll.

Diese unterschiedlichen Bereiche werden als „Dimensionen von Globalisierung“ bezeichnet. Beck klassifiziert fünf Dimensionen von Globalisierung:

- kommunikationstechnische Globalisierung
- ökologische Globalisierung
- arbeitsorganisatorische Globalisierung
- kulturelle Globalisierung
- zivilgesellschaftliche Globalisierung<sup>33</sup>

Die ökologische und arbeitsorganisatorische Globalisierung spielt im Zusammenhang dieser Arbeit keine Rolle, wichtig ist jedoch zusätzlich die wirtschaftliche Globalisierung. Diese wird neben der kulturellen, zivilgesellschaftlichen und kommunikationstechnischen Dimension im folgenden erläutert. Die Dimensionen Beck'schen Dimensionen werden als Grundlage für die Analyse genutzt, allerdings in einigen Bereichen erweitert und konkretisiert, damit deutlich wird, welche Auswirkungen sie auf die globale Imagegestaltung und Public Relations haben.

## 2. Dimensionen von Globalisierung

### 2.1 Zivilgesellschaftliche Globalisierung

Im Zusammenhang mit dem Thema Globalisierung wird oft auch von einem gesellschaftlichen Wandel gesprochen. Genau definiert wird dieser aber selten. Inhalt dieses Punktes soll es nun sein, die Ursachen für diesen Wandel zu erklären und einige der Folgen zu nennen.

---

<sup>31</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 22ff

<sup>32</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 24

<sup>33</sup> vgl. Beck (Arbeitswelten 1999), S. 42, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 25

### 2.1.1 Das Konzept der „reflexiven Modernisierung“ von Ulrich Beck

Ulrich Beck (1996) nähert sich dem Phänomen Globalisierung mit Hilfe des Konzepts der „reflexiven Modernisierung“.<sup>34</sup>

Schema 4: Zivilgesellschaftliche Globalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Beck nennt diese einen Metawandel innerhalb der Gesellschaft, in dem die Strukturen nationalstaatlicher Industriegesellschaften „modernisiert“ werden, d.h. „(...) transformiert, verschoben, umgearbeitet, und zwar in einem radikalen Sinne; unterhalb, oberhalb, mit, ohne oder quer zu den ausgeschilderten Agenturen des Wandels erodieren die Selbstverständlichkeiten der industriegesellschaftlichen Moderne, und es beginnt überall, versteckt hinter alten oder im Ausgestalten von neuen Semantiken, ein Aushandeln und Ringen um neue alte Grundlagen (...).“<sup>35</sup>

Auf dem Weg zur ersten Moderne wurden die vorindustriellen von den industriellen Strukturen und Traditionen abgelöst. Dieser Prozess vollzieht sich nun auch auf dem Weg von der ersten in die zweite, die reflexive Moderne: Industrielle Strukturen und Traditionen werden aufgelöst. Beck umschreibt dies folgendermaßen:

„Wenn einfache Modernisierung erstens die *Auflösung* und zweites die *Ablösung* traditionaler durch industrielle Gesellschaftsformen meint, meint reflexive Modernisierung erstens die *Auflösung* und zweitens die *Ablösung* industrieller Gesellschaftsformen durch die andere Moderne.“<sup>36</sup>

Allerdings verändert sich die Gesellschaft in der zweiten Moderne nicht mehr auf Grund äußerer Einflüsse, der „Motor des Gesellschaftswandels“ sind viel mehr die Nebenfolgen des Wandels: Risiken, Gefahren, Individualisierung und Globalisierung.<sup>37</sup> Hierin liegt die entscheidende Aussage der Theorie: „Es geht nicht primär um externe Faktoren, sondern um die internen Nebenfolgen der Nebenfolgen industriegesellschaftlicher Modernisierung“<sup>38</sup>. Dies verdeutlicht auch der Begriff „reflexiv“, womit Beck betont, dass die Veränderung der Gesellschaft nicht beabsichtigt, sondern im Gegenteil, eher unbemerkt von der Gesellschaft passiert. Das folgende Schaubild soll dies verdeutlichen:

<sup>34</sup> Ulrich Beck gilt als Nestor der „reflexiven Modernisierung“, sein Ansatz findet auch internationale Anerkennung. Weitere bekannte Verfechter sind Anthony Giddens, Scott Lash und Bruno Latour.

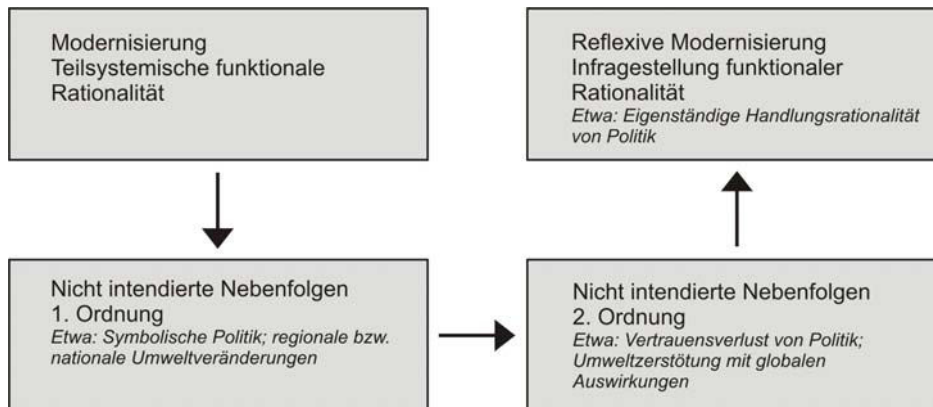
<sup>35</sup> Beck (Zeitalter der Nebenfolgen 1996), S. 9

<sup>36</sup> Beck (Zeitalter der Nebenfolgen 1996), S. 39

<sup>37</sup> vgl. ebd., S. 40

<sup>38</sup> ebd., S. 10

Abb. 1: Von der ersten zur reflexiven Moderne



Quelle: Wehmeier (2001), nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 32

Ein weiteres Element der reflexiven Modernisierung ist die „Globalisierung der Nebenfolgen“<sup>39</sup>. Aktionen oder Ereignisse eines Kontinents können verheerende Auswirkungen auf die gesamte Weltgesellschaft haben. Ein Beispiel hierzu das Reaktorunglück von Tschernobyl 1986: Nicht nur Pilze in der Ukraine, sondern auch das Rentier in Lappland und das Gemüse in Frankreich war in den folgenden Monaten ungenießbar. Sicherlich hat die Gesellschaft schon vor diesem Ereignis mit ähnlichen Katastrophen leben müssen, aber noch nie waren Informationen in so kurzer Zeit nahezu weltweit verfügbar.<sup>40</sup>

Die atomare Bedrohung und ihre Diskussion betrifft somit die gesamte Gesellschaft, Medien und Unternehmen werden zu Diskussionsforen, und es entsteht somit eine neue Öffentlichkeit – eine Öffentlichkeit, die sich von der ersten Moderne unterscheidet und einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmen hat.<sup>41</sup>

Als Essenz für die internationale Imagegestaltung und –pflege kann festgehalten werden, dass sich Unternehmen in der reflexiven Moderne immer mehr Nebenfolgen aussetzen müssen, die sie nicht steuern und voraussehen können. Unternehmen haben eine globale Öffentlichkeit, die immer und überall auf der Welt auftauchen kann. Dies soll im folgenden Punkt noch verdeutlicht werden.

### 2.1.2 Gemeinschaften in der reflexiven Moderne

Scott Lash, der mit Ulrich Beck das Konzept der reflexiven Modernisierung kontrovers diskutiert hat, geht besonders auf den Aufbau und die Struktur von Gemeinschaften in der reflexiven Moderne ein.

Seine erste Feststellung in Bezug auf die Bildung von Gemeinschaften ist, dass die reflexive Moderne von der fortschreitenden Individualisierung bestimmt ist. Er ist der Überzeugung, dass ein Individuum „(...) immer freier von Gemeinschaftsbindungen und in die Lage versetzt (ist) (...), über seinen eigenen Lebensweg zu entscheiden (...)“<sup>42</sup>. Reflexive Modernisierung ist somit die Ermächtigung der Subjekte, während die erste Moderne die

<sup>39</sup> Beck (Zeitalter der Nebenfolgen 1996), S. 54

<sup>40</sup> zu näheren Erläuterung zur Überwindung von Zeit und Raum siehe Punkt II.2.4.

<sup>41</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 34

<sup>42</sup> Lash (Reflexivität und Doppelungen 1996), S.196f

Unterordnung der Subjekte war. Es stellt sich jedoch die Frage, was Individuen noch verbindet, wenn Klassenzugehörigkeit, Stand oder Religion nicht mehr Ausgangspunkte für Gemeinschaften sind.<sup>43</sup>

Lash konstatiert, dass sich Gemeinschaften heute nicht auf Grund eines gemeinsamen Interesses oder ähnlicher Eigenschaften bilden, denn sie seien keine simplen Interessenvertretungen. Grundlage für Gemeinschaften sei vielmehr das gemeinsame hermeneutische Wissen aller Mitglieder einer Gemeinschaft.<sup>44</sup>

Um dieses Konzept zu verdeutlichen, vergleicht Lash reflexive Gemeinschaften mit Subkulturen. Diese hätten eine gewisse „Authentizität“, die in jedem Mitglied der Subkultur zum Ausdruck kommt. Wer sich entschieße, an einer Subkultur teilzunehmen, der werde nicht in sie „geworfen“, sondern müsse sich selber „in sie stürzen“.<sup>45</sup>

Gruppen können also durchaus gemeinsame Interessen oder Charakteristika haben, zu einer Gemeinschaft werden sie allerdings erst, wenn sie das selbe hermeneutische Wissen haben und somit ihren Interessen die selbe Bedeutung zuweisen. Diese Gemeinschaften können auf der ganzen Welt entstehen und auch auf ihr verstreut sein, solange sie das hermeneutische Wissen teilen.

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob diese reflexiven Gemeinschaften in einer Verbindung mit den Publics stehen, die als Aktivistengruppen die Aktivitäten eines Unternehmens erheblich beeinflussen können.

Die ökologische Bewegung kann auch hier als Beispiel dienen und zeigen, wie sehr die beiden Konzepte miteinander in Beziehung stehen. Voraussetzung für die Formierung einer Bewegung sind gesellschaftliche Veränderungen. Diese lassen sich an dieser Stelle an der Veränderung des ökologischen Bewusstseins festmachen. Dies ist nicht zwangsläufig an eine Partei oder Klasse gebunden, die Sorge um die Zukunft, die mit der Zerstörung der Umwelt in Zusammenhang gebracht wird, lässt Individuen Mitglieder einer solchen Gemeinschaft werden. Diese Sorge lässt darauf schließen, dass Tatsachen (Zerstörung der Umwelt) die selben Folgen (unsichere Zukunft) zugeordnet werden, was als hermeneutisches Wissen bezeichnet werden kann. Die ökologische Bewegung, aus der die Aktivistengruppe Greenpeace entstanden ist, kann also als eine Gemeinschaft im Sinne der reflexiven Modernisierung verstanden werden. Wie wichtig es für Unternehmen ist, dies in ihrer Public Relations zu beachten, zeigt der Imageverlust, den Shell auf Grund der „Brent Spar-Affäre“ hatte.<sup>46</sup>

Da sich solche Gemeinschaften nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene zusammenschließen, liegt der Schluss nahe, dass Unternehmen nicht mehr nur mit den nationalen, sondern auch mit globalen Publics kommunizieren sollten.

---

<sup>43</sup> vgl. Lash (Reflexivität und Doppelungen 1996), S. 197 und Beck (Wissen oder Nicht-Wissen 1996), S. 295f

<sup>44</sup> vgl. Beck (Wissen oder Nicht-Wissen 1996), S. 269 - 271

<sup>45</sup> vgl. ebd., S. 253

<sup>46</sup> Im Laufe der Arbeit wird dieser Aspekt immer wieder aufgegriffen und konkretisiert. Besondere Aufmerksamkeit widmet Kapitel IV.4 dem Thema.

Hinzu kommt, dass sich durch die im Vergleich zur ersten Moderne weniger vorhersehbaren Lebenswege einzelner Individuen, die gesellschaftliche Stellung sowie Überzeugung eines Individuums im Laufe seines Lebens schneller ändern können.

Unternehmen können folglich die Einstellungen ihrer Stakeholder nicht kalkulieren, müssen sich auf ständig neue Bedingungen einstellen. Eine Sensibilität gegenüber der Umwelt ist dafür die Voraussetzung. In wie weit diese mit der Unternehmensform zusammen hängt, wird ein wesentlicher Aspekt des folgenden Abschnittes sein.

## 2.2 Wirtschaftliche Globalisierung

Im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung stehen Begriffe wie die „Globalisierung der Märkte“, „Globalisierung des Wettbewerbs“, „Veränderung der Wirtschaftsordnung“, „Öffnung der Finanz- und Kapitalbeziehungen“ oder „Bildung von Wirtschaftsblöcken“ im Mittelpunkt der Diskussion.

Schema 5: Wirtschaftliche Globalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

„Globalisierung der Märkte“ weist auf Strukturveränderungen der Weltwirtschaft hin: eine Ausweitung wirtschaftlicher Aktivitäten international tätiger Unternehmen, das Entstehen strategischer Allianzen und das Anwachsen von Welthandelsströmen und Direktinvestitionen. Wirtschaftspolitik ist somit weniger auf nationaler Ebene steuerbar.<sup>47</sup> Die „Globalisierung des Wettbewerbs“ ist eine unmittelbare Folge dieser Entwicklung: Unternehmen begegnen auf den Weltmärkten immer häufiger den selben Konkurrenten. Dadurch richten sie ihre Strategie an diesen internationalen Wettbewerbern aus.<sup>48</sup> Auch die Konsumentenmärkte sind darin eingebunden, sie entwickeln sich zu globalen Märkten.<sup>49</sup>

Im Zuge dieser Ausweitung des Marktes und des Wettbewerbes entstehen Wirtschaftsblöcke, wie z.B. die Europäische Union oder die ASEAN-Staaten.<sup>50</sup> Die beteiligten Staaten fühlen sich alleine auf dem globalen Wettbewerb chancenlos und gehen diese Kooperationen ein, um wirtschaftlich überleben zu können.<sup>51</sup> Die Öffnung der Finanz- und Kapitalbeziehungen beschleunigt diese Entwicklung, Auslandsinvestitionen werden somit leichter und bekommen immer größere Bedeutung.

Die Entwicklung der wirtschaftlichen Globalisierung in Deutschland und Europa soll an Hand der folgenden Abbildung verdeutlicht werden.

<sup>47</sup> vgl. Fieten/Friedrich/Lagemann 1997: XII, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 82

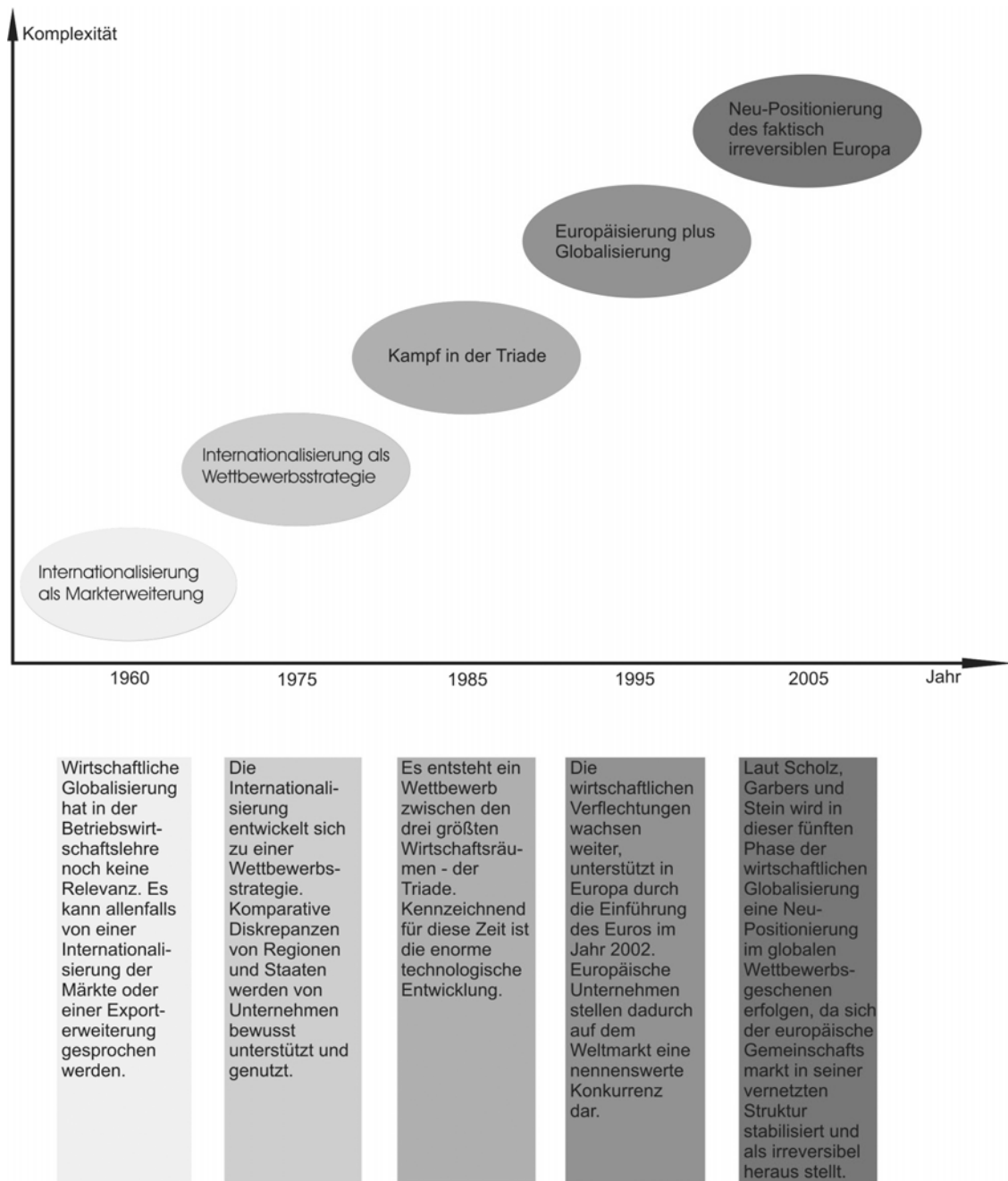
<sup>48</sup> vgl. Meffert 1993, S. 26, nach ebd.

<sup>49</sup> vgl. Hoos 2000, S. 14, nach ebd.

<sup>50</sup> ASEAN-Staaten meint die Association of South East Asian Nations

<sup>51</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 83

Abb. 2: Phasen der Globalisierung in Deutschland und Europa



Quelle: Eigene Darstellung, nach Scholz/Garbers/Stein (1999), S. 69

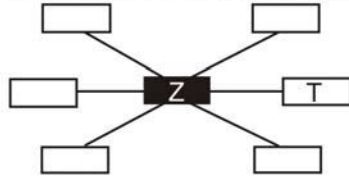
## 2.2.1 Definition international tätiger Unternehmen

Nahezu alle Autoren unterteilen international tätige Unternehmen in internationale, globale, multinationale und transnationale Unternehmen. Allerdings ist die Definition dieser Termini keineswegs einheitlich, oft werden dem selben Begriff bei unterschiedlichen Forschern verschiedene Bedeutungen zugeordnet. Diese Arbeit stützt sich auf die Definitionen von Barlett und Goshal, die diese im Rahmen des theoretischen Konzepts des transnationalen Unternehmens festlegten. Die Reihenfolge der Begriffe international, global, multinational und transnational ist nicht willkürlich gewählt. Denn ein transnationales

Unternehmen durchläuft erst die anderen Organisationsstrukturen, bis es sich zu einem solchen entwickelt hat.

Abb. 3: Internationale Organisation

Formale Systemkontrolle, Budgetierung, Kopieren der Verwaltung des Mutterunternehmens.



Z = Zentrale  
T = Tochterunternehmen  
- = primärer Wissensfluss in Technologien, Produkten, Systemen und Prozessen

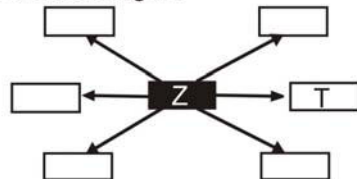
Quelle: Barlett/Goshal (1995), nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 90

Die Organisation besteht hauptsächlich darin, die „worldwide exploitation of knowledge“ durchzuführen.<sup>52</sup>

**Globale Unternehmen** (siehe Abb. 4) werden ebenfalls von der Zentrale geleitet, im Stammland fällt diese alle strategischen und operationalen Entscheidungen. Die anderen

Abb. 4: Globale Organisation

Straffe, einfache Kontrolle sowie zentralisierte strategische Entscheidungen.



Z = Zentrale  
T = Tochterunternehmen  
- = Einseitiger Einfluss von Informationen, Ressourcen und Gütern

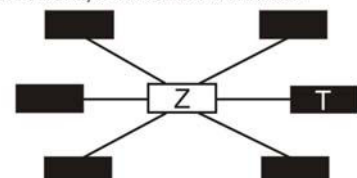
Quelle: Barlett/Goshal (1995), nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 90

diesen Unternehmen werden größtenteils standardisiert, konkrete Kommunikationsmaßnahmen werden den lokalen Einheiten von der Zentrale vorgegeben und nur dann den lokalen Gegebenheiten angepasst, wenn es zwingend erforderlich ist.<sup>53</sup>

Nur noch Portfolio-Entscheidungen fällt die Zentrale **multinationaler Unternehmen** (siehe Abb. 5). Die einzelnen Unter-

Abb. 5: Multinationale Organisation

Dezentrale strategische Entscheidungen. Lockere, einfache Kontrolle.



Z = Zentrale  
T = Tochterunternehmen  
- = Primärer Fluss von Informationen, Ressourcen, Kapital zwischen Tochterunternehmen und Zentrale

Quelle: Barlett/Goshal (1991), nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 91

Kennzeichen **internationaler Unternehmen** (siehe Abb. 3) ist eine weitgehende Abhängigkeit vom Mutterunternehmen. Das Tochterunternehmen wird vom Mutterunternehmen kontrolliert und übernimmt dessen Wissen und Produkte. Eine lokale Anpassung existiert nicht, die Unternehmensstrategie besteht hauptsächlich darin, die „worldwide exploitation of knowledge“ durchzuführen.<sup>52</sup>

Unternehmensteile fungieren hauptsächlich als Vertriebskanäle und Servicestationen. Das globale Unternehmen geht von einem globalen Markt und demzufolge auch von globalen Konsumenten aus. Nationale, regionale und lokale Unterschiede spielen keine Rolle. Kommunikationsaktivitäten in

diesen Unternehmen werden größtenteils standardisiert, konkrete Kommunikationsmaßnahmen werden den lokalen Einheiten von der Zentrale vorgegeben und nur dann den lokalen Gegebenheiten angepasst, wenn es zwingend erforderlich ist.<sup>53</sup> Nur noch Portfolio-Entscheidungen fällt die Zentrale **multinationaler Unternehmen** (siehe Abb. 5). Die einzelnen Unternehmensteile sind unabhängig in ihren Entscheidungen und können diese regional dezentralisiert fällen. Somit haben sie die Möglichkeit, „(...) to be very sensitive and responsive to differences in national environments around the world.“<sup>54</sup>

<sup>52</sup> vgl. Barlett/Goshal 1998, S. 17, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 90

<sup>53</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 91

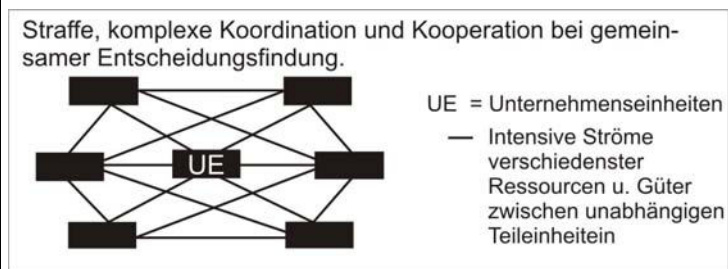
<sup>54</sup> Barlett/Goshal 1998, S. 16, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 91



Der Nachteil dieser Unternehmensstruktur liegt allerdings in der großen Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmensteile von der Zentrale und auch untereinander. Denn so können Verbundvorteile kaum noch genutzt werden.<sup>55</sup>

Die Charakteristika des **transnationalen Organisationskonzepts** (siehe Abb. 6), dessen geistige Väter Barlett und Goshal sind, sind Effizienz, multinationale Flexibilität und globale

Abb. 6: Transnationale Organisation



Quelle: Barlett/Goshal (1991), nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 93

Lernfähigkeit.<sup>56</sup> Von den bisherigen Organisationsmodellen unterscheidet es sich in drei Punkten:

- „It builds and legitimizes multiple diverse internal perspectives able to sense the complex environmental demands and opportunities;
- its physical assets and management capabilities are distributed internationally but are interdependent;
- and it has developed a robust and flexible internal integrative process.“<sup>57</sup>

Die Struktur eines transnationalen Unternehmens ist folglich die eines Netzwerkes und folgt dem Prinzip der Matrixorganisation. Die einzelnen Unternehmensteile bilden die unternehmensinterne Netzwerkstruktur und verfügen weitgehend über eigenständige Kompetenzen. In bestimmten Spezialbereichen können diese Unternehmensteile auch globale Verantwortung übernehmen. Ihre Rolle variiert vom „reinen Umsetzungsgehilfen zentral formulierter Maßnahmen über den Dienstleistungsklienten bis hin zum selbständigen Unternehmen.“<sup>58</sup> In dieser Rolle sind sie *centers of excellences*, die ihre strategischen Entscheidungen selber treffen. In der Rolle des Umsetzungsgehilfen sind die Einheiten nur bei Entscheidungen von globaler Bedeutung. Zwischen den einzelnen Unternehmensteilen herrscht, um die Nachteile des multinationalen Unternehmens auszugleichen, eine straffe und vielschichtige Koordination sowie ein intensiver Austausch. Dieser wird von der Zentrale koordiniert, um das optimale Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensteile sicherzustellen.<sup>59</sup>

Wie ein kausaler Zusammenhang zwischen der Organisationsform und der internationalen Kommunikation von Unternehmen besteht, wird in Punkt II.2.2.3 dargelegt. Zuvor werden allerdings noch die Unternehmensstrategien untersucht, denn auch sie besitzen Einfluss auf die internationale Kommunikation international tätiger Unternehmen.

<sup>55</sup> vgl. Seip 1999, S. 24, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 92

<sup>56</sup> vgl. Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation), S. 171

<sup>57</sup> Barlett /Goshal 1992, S. 477, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 92

<sup>58</sup> Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation), S. 171

<sup>59</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 94

### 2.2.2 Basisstrategien international tätiger Unternehmen

Das bekannteste und am häufigsten zitierte Konzept zur Unterscheidung der Unternehmensphilosophie ist das EPRG-Modell, entwickelt 1969 von Perlmutter.<sup>60</sup> Nach der Erweiterung des Modells 1974 durch Heenan wird zwischen vier Basisstrategien internationaler Tätigkeit unterschieden: Die ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische und geozentrische Unternehmensstrategie.<sup>61</sup>

Primär von internationalen Unternehmen angewandt wird die **ethnozentrische** Strategie. Das Unternehmen orientiert sich am Stammland, denn primäres Ziel ist es, die Existenz des Stammhauses durch das Auslandsgeschäft zu sichern. Gesteuert werden die Aktivitäten der Tochterunternehmen durch das Mutterunternehmen, wodurch nationale Besonderheiten vernachlässigt werden.<sup>62</sup> Dies kann den Erfolg der Kommunikationsaktivitäten oft negativ beeinflussen, da beispielsweise Anzeigen, die im Stammland erfolgreich sind, auch im Ausland geschaltet werden, ohne auf nationale Unterschiede einzugehen.

Auch ein **polyzentrisch** organisiertes Unternehmen wird von der Zentrale geleitet, allerdings können die Tochterunternehmen selbstständig agieren. Es liegt somit eine „Gastlandorientierung“<sup>63</sup> zu Grunde, bei welcher der Aufbau eines nationalen Images und die Sicherung einer nationalen Akzeptanz im Mittelpunkt stehen. Zentrale und Niederlassung können als ein „loser Verbund von Unternehmenseinheiten“<sup>64</sup> gelten, so dass strategische Entscheidungen der Zentrale oft schwer durchsetzbar sind. Auch können bei dezentral getroffenen Entscheidungen kommunikationspolitische Synergiepotentiale nicht ausgeschöpft werden.<sup>65</sup>

Bei der **regiozentrischen** Strategie wird die Welt in „homogene Ländergruppen“<sup>66</sup> mit vergleichbaren Nachfrage- und Angebotsbedingungen eingeteilt. Für jede dieser Ländergruppen wird eine regionale Strategie entwickelt.

Hauptgedanke der **geozentrischen** Unternehmensstrategie ist es, auf dem globalen Weltmarkt die Ziele des gesamten Unternehmens, zugleich aber auch die der Tochterunternehmen zu berücksichtigen. Gemeinsam erarbeiten die einzelnen Unternehmensteile eine global gültige Strategie, die jedoch von den einzelnen Tochterunternehmen durch „lokale, operative und strategische Grundsätze“ erweitert werden kann.<sup>67</sup>

---

<sup>60</sup> Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 99

<sup>61</sup> vgl. Kornmeier/Müller (Internationales Management 2002), S. 317

<sup>62</sup> vgl. Kornmeier/Müller (Internationales Management 2002), S. 320

<sup>63</sup> Bruhn (Werbung und Kommunikation 1992), S. 705

<sup>64</sup> Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 102

<sup>65</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 102

<sup>66</sup> Bruhn (Werbung und Kommunikation 1992), S. 705

<sup>67</sup> vgl. Bleicher 1992, S. 13; nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation), S. 102

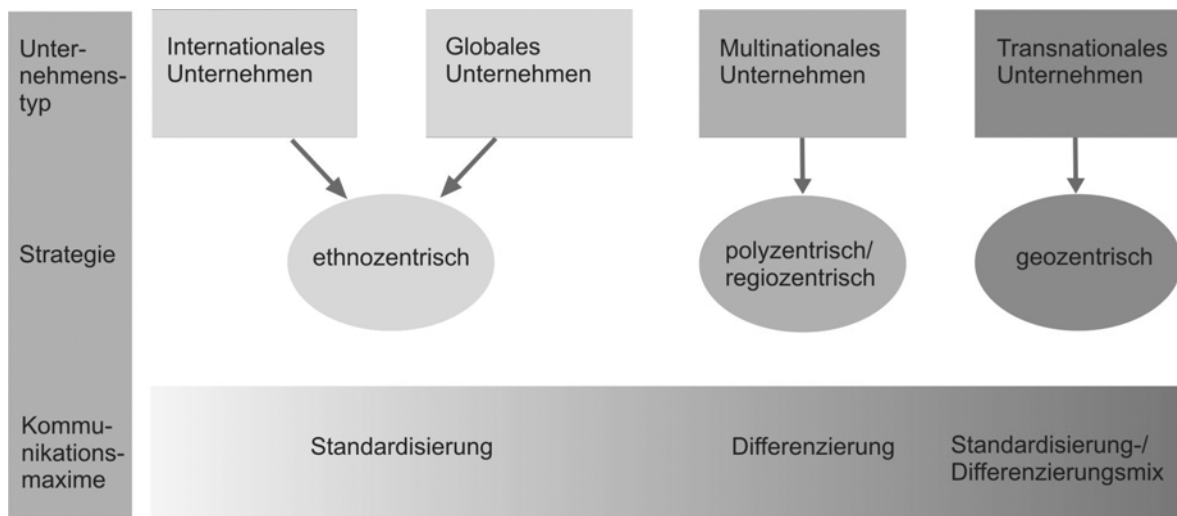
### 2.2.3 Zusammenfassung und Folgen für die internationale Imagegestaltung

Dass ein internationales Unternehmen mit ethnozentrischer Strategie bei der Imagegestaltung äußerst standardisiert vorgeht, liegt auf der Hand. Gleiches gilt für globale Unternehmen. Nationale Unterschiede werden vernachlässigt, das Unternehmen geht von einem globalen Kunden auf einem globalen Markt aus.

Nahrungsmittelhersteller dagegen müssen z.B. auf die unterschiedlichen Anforderungen ihrer diversen Kunden eingehen. Norddeutscher Grünkohl wird sich in Spanien kaum verkaufen lassen. Dies hat auch Folgen für die Imagegestaltung. Ein Unternehmen, welches in verschiedenen Ländern unterschiedliche Produkte positionieren will, wird kaum ein standardisiertes Image kommunizieren können. In diesem Bereich dominieren multinationale Unternehmen, die Entscheidungen regional dezentralisiert treffen.

Die Unternehmensform des transnationalen Unternehmens ist erstrebenswert, da deren Organisationsstruktur dezentral und folglich nicht an ein Land gebunden ist. Die Unternehmenskommunikation kann nicht als standardisiert oder differenziert bezeichnet werden, sondern als ein Standardisierung-/Differenzierungsmix: Lokale Gegebenheiten sollen genauso berücksichtigt werden wie eine grenzübergreifend stimmige Positionierung.<sup>68</sup>

Abb. 7: Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp, Strategie und Kommunikationsausrichtung



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>68</sup> Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation 1994), S. 37

## 2.3 Kulturelle Globalisierung

Der Begriff Kultur taucht in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen auf. Oft jedoch wird der Begriff sehr abstrakt und von Wissenschaft zu Wissenschaft verschieden gebraucht. An diesem Grund soll hier die Begriffsgeschichte kurz dargestellt werden.

### 2.3.1 Schwierigkeiten der Begriffsbestimmung

Schema 6: Kulturelle Globalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Seinen etymologischen Ursprung hat das Wort Kultur im Lateinischen: cultura, abgeleitet von cole-re = pflegen bebauen, bestellen. In Zeiten des Römischen Reiches bekam Kultur eine nuancierte Bedeutung: schmücken, veredeln; Bildung, Schmuck. Cicero meinte die Pflege des Geistes, wenn er „con cultura animi“ sprach. Im Mittelalter unterschied man zwischen den Begriffen Kultur und Natur: Natur ist etwas dem Menschen Vorgegebenes, Kultur dagegen kann er selber schaffen.<sup>69</sup>

1871 gab es die erste Definition von Kultur aus sozialwissenschaftlicher Sicht vom Anthropologen Tyler: „Culture, or civilization (...) is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law,

moral, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.“<sup>70</sup>

Diese Kulturdefinition wird im Folgenden weiter ausgedehnt, insbesondere als der Basis der Kulturethnologie, -anthropologie, -soziologie und kulturvergleichenden Psychologie. Durch diese Differenzierung entsteht allerdings eine sehr uneinheitliche Begriffsdefinition, bzw. uneinheitliche Kulturkonzepte, die sich jedoch eher widersprechen als ergänzen.

Mitte des 20. Jahrhunderts gab es viele Versuche, die divergierenden Auffassungen zusammen zu führen. In der kulturvergleichenden Management- und Organisationsforschung wurden alle Charakteristika zusammen gefasst und folgende Definition vorgeschlagen: „Kultur ist menschengeschaffen, ist ein überindividuelles Phänomen, wird erlernt und nicht im biologischen Sinn weitervererbt, wird übermittelt durch und schlägt sich nieder in Symbolen, ist verhaltenssteuernd, strebt nach innerer Konsistenz und ist jenes Instrument, mit dem eine Gesellschaft die Anpassung an ihre Umwelt vornimmt. Gleichzeitig stellt sie jedem Individuum bewährte Methoden und Instrumente zur Lösung der Probleme des täglichen Überlebens und zur Befriedigung seiner biologischen und sozialen Grundbedürfnisse zur Verfügung. Kultur ist anpassungsfähig.“<sup>71</sup>

<sup>69</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 105f und Maletzke (Interkulturelle Kommunikation 1996), S. 15

<sup>70</sup> Tyler 1871, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 106

<sup>71</sup> Keller 1982, S. 114ff, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 107

Trotz dieser Definition, die alle Charakteristika zusammen fassen soll, konstatiert Andres, dass für Soziologie, Anthropologie, Ethnologie und Psychologie kein einheitliches Kulturverständnis bzw. -konzept existiert.<sup>72</sup>

### 2.3.2 Globale Kulturtheorien

Bei der Erörterung der theoretischen Ansätze zur kulturellen Globalisierung interessiert im Rahmen dieser Arbeit besonders, in wie weit beim jetzigen Stand der Forschung davon auszugehen ist, dass eine Homogenisierung oder Heterogenisierung von Kultur stattfindet. Denn im Falle einer Homogenisierung von Kultur, also dem Entstehen einer „Weltkultur“, wäre der Faktor Kultur in der Diskussion über ein standardisiertes bzw. differenziertes Image des nächsten Kapitels bedeutungslos. Unternehmen müssten in diesem Falle ihr Image nur noch an eine „Weltkultur“ anpassen.

Stimmt aber die These der Heterogenisierung, so wird es auch in Zukunft divergierende Kulturen geben. Unternehmen müssen daher diese Kulturen kennen und verstehen, um sich im Rahmen der Imagegestaltung an die kulturellen Gegebenheiten eines Landes anzupassen.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden einige Konzepte globaler Kulturtheorien diskutiert. Wesentliche und für diese Arbeit relevante sollen an dieser Stelle vorgestellt werden.

#### 2.3.2.1 Kulturelle Homogenisierung

Anhänger der Homogenisierungstheorie berufen sich auf Levitt, der 1983 die Diskussion um diese Annahme begann. Er stellte die These auf, dass im Zuge technologischer Entwicklung und sozialer, politischer und wirtschaftlicher Veränderungen der letzten Jahrzehnte das „globale Dorf“ im Sinne McLuhens auch kulturell Realität sei.<sup>73</sup>

Oft wird im Zusammenhang kultureller Homogenisierung von „Verwestlichung“ oder „kulturellem Imperialismus“ gesprochen, von einer sich immer stärker ausbreitenden US-amerikanischen bzw. westlichen Kultur, welche die Kultur anderer Länder, Religionen und Kontinente verdrängt.<sup>74</sup>

Hier greift die aus den 1970er Jahren stammende These des „kulturellen Imperialismus“. Sie geht davon aus, dass in erster Linie die amerikanische Kultur über die ganze Welt hinweg verbreitet wird. Vehikel dafür sind beispielsweise Hollywood-Spielfilme, Comics, Fernsehserien und Musik, die grundlegende Charakteristika amerikanischer Kultur so in andere Kulturen transportieren.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 108

<sup>73</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 122.

Populär wurde der Begriff „Global Village“ 1959 durch Marshall McLuhan, 1962 veröffentlichte er zu diesem Thema sein Buch „The Gutenberg Galaxy“. Durch die Überwindung von Zeit und Raum durch die modernen Massenmedien hatte McLuhan schon damals die Vorstellung, dass Menschen in einer globalen Welt miteinander kommunizieren können. Das Globale ist durch die Massenmedien in ein Dorf umgewandelt worden.

<sup>74</sup> vgl. Wagner (Kulturelle Globalisierung 2002), o.S.

<sup>75</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 127

Im engen Bezug dazu ist die These der „McDonaldisierung“ der Gesellschaft zu sehen. Entwickelt 1992 von George Ritzer steht sie für eine Vereinheitlichung von Lebensstilen und der Konvergenz einer globalen Kultur.<sup>76</sup> Der „Erfinder“ selbst definiert die „McDonaldisierung“ als „the process whereby the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as the rest of the world.“<sup>77</sup> Der grundlegende Inhalt, der hinter der „McDonaldisierung“ steht – die Homogenisierung der Gesellschaft durch internationale Unternehmen – war aber 1992 nicht neu, unter dem Begriff „Coca-Colonization“ wurde er bereits in den 1960er Jahren verbreitet.<sup>78</sup>

Paradoxerweise gehen aber gerade die Namensträger dieser Thesen, Coca Cola und McDonalds, gar nicht von einer kulturellen Homogenität aus. „Born in the USA – made in France“ ist beispielsweise die zentrale Botschaft McDonalds’ in Frankreich (siehe das Beispiel in der Einleitung).

Dass in Zeiten der „großartigen“ Globalisierung das Lokale wieder an Bedeutung gewinnt, soll die folgende Darstellung zeigen.

### 2.3.2.2 Glokalisierung

McDonalds ist nicht gleich McDonalds. Das drückt nicht nur der oben genannte Spruch aus, das zeigt auch eine nähere Betrachtung der McDonalds Restaurants rund um den Globus. In Amerika und weiten Teilen Europas ist McDonalds ein Fast Food Restaurant, in dem es Burger gibt, die innerhalb weniger Sekunden auf dem Tablett liegen. In Asien ist McDonalds jedoch mit einem europäischen Café gleichzusetzen: ein Treffpunkt für gesellige Nachmittage mit Freunden und Bekannten. Und das Image eines preisgünstigen Imbisses hat McDonalds auch nicht in jedem Land dieser Welt. Ein Drittel des durchschnittlichen Tageslohns eines Arbeiters verschlingt ein McDonalds Menu beispielsweise in Russland.<sup>79</sup> So stellte McDonalds’ Präsident Jack Greenberg fest, dass sich das Unternehmen von einer „weltweiten zu einer multilokalen Marke“ entwickelt hat.<sup>80</sup>

Coca-Cola nennt diese Strategie „globale Lokalisierung“. Dabei geht es dem Unternehmen nach Worten eines Managers nicht darum, überall auf der Welt Fabriken zu haben, sondern vielmehr darum, Teil der jeweiligen Kultur zu werden.<sup>81</sup>

Diese Philosophie spricht für die These der „Glokalisierung“ von Roland Robertson. Er leitete den Begriff aus dem Japanischen ab. *Dochakuka* bedeutet dort so viel wie die eigenen landwirtschaftlichen Ansätze an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Bedeutung wurde auch in das japanische Geschäftsleben übernommen – als Anpassung einer globalen Perspektive an lokale Umstände.<sup>82</sup>

Genau diese Interaktion von Globalisierung und Lokalisierung fasst Robertson in dem Begriff „Glokalisierung“ zusammen. Globalisierung, scheinbar das ganz Große, das Äu-

---

<sup>76</sup> Beck (Globalisierung 1997), S. 81

<sup>77</sup> Ritzer 1993, S. 19, zitiert nach Nederveen Pieterse (Globalization 2004), S. 49

<sup>78</sup> vgl. Nederveen Pieterse (Globalization 2004), S. 49

<sup>79</sup> vgl. ebd., S. 51

<sup>80</sup> vgl. Braun (Globale Marken 2000), S. 38

<sup>81</sup> vgl. Beck (Globalisierung 1997), S. 86

<sup>82</sup> Robertson (Glokalisierung 1998), S. 197

ßerste, das, was am Ende noch dazukommt und alles erdrückt, wird fassbar im Kleinen, Konkreten, im Ort, im eigenen Leben, in interkulturellen Symbolen, die alle die Signatur des „Glokalen“ tragen.<sup>83</sup> Robertson stellt also nicht die Frage, ob Homo- oder Heterogenisierung das passende kulturelle Konzept ist. Vielmehr sucht er nach Wegen, beide miteinander in Beziehung zu setzen.

Diesem Ansatz soll in dieser Arbeit zugestimmt werden. Daraus ergibt sich als Antwort auf die zu Beginn des Abschnitts gestellten Frage, ob Unternehmen ihr Image weiter an die kulturellen Gegebenheiten eines Landes anpassen müssen eine eindeutige Antwort: ja. Die Kulturen der Welt haben sich nicht vermischt, vielmehr ist in Zeiten von Unsicherheit verbunden mit der Globalisierung eine Besinnung auf lokale Werte sehr wichtig. Um also Zielgruppen eines Landes direkt ansprechen zu können, ist eine Adaption der Botschaften an die jeweilige Kultur von Vorteil.

Einen Anhaltspunkt, was die Besonderheiten der jeweiligen Nationalkulturen sind, an welche die Botschaften adaptiert werden müssen, geben die Kulturdimensionen Geert Hofstede.

### 2.3.3 Dimensionen von Kultur

Beim Versuch, dem Terminus Kultur näher zu kommen, wurde deutlich, dass Kultur von bestimmten Werten und Normen geprägt ist. Daher ist es möglich, Kulturen verschiedenen Dimensionen zuzuordnen.

Aus der Vielzahl von Typisierungen kultureller Dimensionen wurde für diese Arbeit die des niederländischen Forschers Geert Hofstede ausgewählt, da seine Dimensionen auch Grundlage für die globale Public Relations Theorie von Grunig, Grunig und Vercic ist, die im Kapitel IV.2 dargelegt wird.

Die Kategorisierung Hofstedes, dem „Pionier des interkulturellen Managements“<sup>84</sup> basiert auf einer der umfangreichsten Untersuchungen zu kulturellen Unterschieden, die Anfang der 1970er Jahre durchgeführt wurde. Bei dieser Studie handelt es sich um eine Untersuchung zum Verhalten von Individuen in Arbeitskontexten. Sie wurde in mehr als 50 Ländern in dem Hardwareunternehmen IBM durchgeführt.<sup>85</sup>

Hofstede stellt auf Basis dieser empirischen Untersuchung vier Kategorien auf, welche Kulturen voneinander unterscheiden und die Kultur eines Landes prägen: die Dimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität und Vermeidung von Unsicherheit. Ergänzt wurden diese einige Jahre später um eine fünfte Dimension, die langfristige vs. kurzfristige Orientierung.<sup>86</sup> Diese hat allerdings noch keinen Eingang in die wissenschaftliche Forschung gefunden und wird daher hier nicht neben den anderen Dimensionen erläutert.

---

<sup>83</sup> Robertson (Glokalisierung 1998), S. 91

<sup>84</sup> Drechsel/Schmidt/Gölz 2000, S. 6, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 109

<sup>85</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001), S. 17

<sup>86</sup> vgl. Hofstede 1993, S. 90, nach Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 105f.

### 1. Die Dimension Machtdistanz

Haben Sie sich auch schon die Frage gestellt, warum beispielsweise Proteste gegen die widrigen Arbeitsbedingungen in den so genannten „Dritte-Welt-Ländern“ in den meisten Fällen nicht von den Betroffenen selbst lanciert werden, sondern von europäischen Menschenrechtsgruppen? Warum nehmen die Betroffenen scheinbar tatenlos hin, dass ihnen offensichtlich Unrecht geschieht?

Einen Teil der Antwort kann die folgende Ausführung zur Dimension „Machtdistanz“ geben. Diese bezeichnet den Umgang einer Gesellschaft mit Ungleichheit. Sie wird definiert als *„(...) das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“*<sup>87</sup>. Asiatische und lateinamerikanische Länder weisen tendenziell die größte Machtdistanz auf, europäische die geringste.

Die „Machtdistanz“ spielt besonders in der Pflege eines Images eine Rolle. Ob die Brent-Spar Affäre auch in Indien, einem Land mit sehr hoher Machtdistanz evoziert worden wäre, ist sehr fraglich. Die Bevölkerung akzeptiert die gehobene Position der Unternehmen und hat nicht das Selbstverständnis, sich gegen Entscheidungen dieser zu wehren.

### 2. Individualismus gegenüber Kollektivismus

Die überwiegende Mehrheit der Menschen in unserer Welt lebt in Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppen dem des Individuums übergeordnet ist.

Hofstede definiert die Dimension folgendermaßen: *„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er früh für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“*<sup>88</sup>

Bei dieser Dimension besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Reichtum eines Landes und der Ausprägung des Individualismus. Beinahe alle reichen Länder können als individualistische Kulturen bezeichnet werden und weisen tendenziell eine geringere Machtdistanz auf.<sup>89</sup> Die individualistischsten Länder sind nach Hofstede die USA, gefolgt von Australien und Großbritannien. Die geringsten Individualismus-Ausprägungen weisen Venezuela, Kolumbien und Pakistan auf.

Hier kann ein Zusammenhang zum vorherigen Punkt zivilgesellschaftliche Globalisierung gezogen werden, der wiederum ein Anhaltspunkt für das Potential von imagegefährdendem Aktivismus eines Landes ist. Beck grenzt die Länder, die von der reflexiven Moderne betroffen sind, zwar nicht ein. Da er aber Individualismus als ein herausragendes Merkmal der reflexiven Moderne bezeichnet, gibt diese Dimension Hofstedes Antwort auf die Frage, in wie weit ein Land sich im Umbruch von der ersten zur zweiten Moderne befindet.

---

<sup>87</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001), S. 33

<sup>88</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001), S. 66f

<sup>89</sup> ebd. S. 61 – 76



Dies ist wichtig für die internationale Public Relations eines Unternehmens, da sie wie beschrieben in diesen Ländern die Umwelt besonders sensibel behandeln müssen.

### 3. Die Dimension Maskulinität gegenüber Femininität

Biologische Unterschiede bei Männern und Frauen sind nicht Inhalt dieser Dimension, denn sie sind auf der ganzen Welt gleich. Ihre sozialen Rollen in der Gesellschaft allerdings sind nur zum Teil biologisch bedingt. Es geht folglich um die erlernten und anerzogenen geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen in Kulturen.

Hofstede definiert diese Dimension wie folgt: *„Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“*<sup>90</sup> In diesem Zusammenhang besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass ein Mann eher feminine und eine Frau eher maskuline Verhaltensweisen aufweist, denn maskulin und feminin bezeichnen die sozialen, kulturell vorbestimmten Rollen.

Diese Dimension kann Unternehmen helfen, Botschaften zu gestalten, mit denen sie ihr Image beeinflussen wollen. In femininen Gesellschaften wie den Niederlanden oder Skandinavien, in denen Bescheidenheit und Sensibilität wichtige Werte sind, sind aufwendige, auffallende Werbespots keinesfalls Mittel, um Vertrauen für das Unternehmen zu gewinnen. In eher maskulin geprägten Kulturen wie Japan, Österreich und Italien können diese eher Erfolg versprechen.

### 4. Die Dimension der Vermeidung von Unsicherheit

„Wir müssen uns damit abfinden, dass wir nicht wissen, was morgen geschieht.“<sup>91</sup> Dies fällt einigen Gesellschaften allerdings leichter als anderen.

Das Wesen der Unsicherheit liegt darin, dass sie ein subjektives Gefühl darstellt, das jedoch von Menschen im Laufe des Sozialisierungsprozesses erlernt wird. Das Gefühl und die Möglichkeiten, damit umzugehen, gehören zum kulturellen Erbe einer Gesellschaft.

Unsicherheitsvermeidung lässt sich definieren als der Grad, *„in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“*<sup>92</sup> Dieses Gefühl drückt sich nach Ansicht von Hofstede in einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Regeln aus und ist beispielsweise in Deutschland besonders ausgeprägt. Dagegen stehen Länder wie Schweden oder Singapur, wo das „Angstniveau“ gering ist und formelle Regeln nur bei absoluter Notwendigkeit aufgestellt werden.

Eingang in die Praxis der Imagegestaltung hat diese Dimension beispielsweise in der TV-Werbung gefunden, die USP<sup>93</sup> wird oft begründet durch die „Stiftung Warentest“ oder

---

<sup>90</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001), S. 115

<sup>91</sup> ebd., S. 155

<sup>92</sup> ebd., S. 158

<sup>93</sup> USP ist die unique selling position, eine Qualität, die ein Produkt von ähnlichen unterscheidet.

auch Celebreties. Dies gibt dem Betrachter das Gefühl, keinen Fehler machen zu können, da das Produkt von objektiver Stelle her für gut befunden wurde.

Hofstede entwickelte für jede der vier Dimensionen einen Index, nach dem die unterschiedlichen Länderkulturen kategorisiert werden können. So können zwischen scheinbar ähnlichen Kulturen an Hand des Indexes teilweise erhebliche Differenzen herausgefiltert werden. Deutschland und Großbritannien beispielsweise weisen in den ersten drei Dimensionen nahezu identische Werte auf, einzig der Faktor „Vermeidung von Unsicherheit“ zeigt, dass diese Kulturen trotzdem verschieden sind. Dies muss in der internationalen Imagegestaltung und Public Relations beachtet werden, um auf die Bedürfnisse der Zielgruppen eingehen zu können.

Die Dimensionen von Hofstede sind in der Literatur mehrfach kritisiert worden: Sie gelten als zu starke Vereinfachung komplexer Zusammenhänge von Kulturen, denn sicherlich lassen sich z.B. die Kulturen Deutschlands und Italiens nicht einfach mit Zahlen beschreiben. Außerdem liege der Erhebungszeitraum zu lange zurück, während der letzten 30 Jahre haben sich durch den Globalisierungsprozess wesentliche Veränderungen ergeben.<sup>94</sup> Sicherlich kann diese Kritik unterstützt werden und es wäre interessant, eine ähnliche Studie zu wiederholen. Dennoch bilden die Dimensionen Hofstedes derzeit eines der wenigen Fundamente für die Analyse kultureller Unterschiede und sind daher in dieser Arbeit zu berücksichtigen.

#### **2.3.4 Zuordnung kultureller Basisstrategien zu Typen internationaler Unternehmen**

Um einen Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen und der kulturellen Globalisierung darzustellen, soll an dieser Stelle die Unternehmensstrategie mit der Sensibilität eines Unternehmens für kulturelle Unterschiede verbunden werden.

Dass jedes international agierende Unternehmen auf unterschiedliche Umwelteinflüsse reagieren muss, ist in den bisherigen Erörterungen des Kapitels deutlich geworden. Der Umgang damit unterscheidet sich jedoch. Er erstreckt sich von der einfachen Wahrnehmung von Differenzen über deren Berücksichtigung im Entscheidungsprozess bis hin zum Versuch der aktiven Einflussnahme auf die Ausprägung von Differenzen. Es werden drei Grundmuster von kulturellen Basisstrategien unterschieden:

- *Leugnung*: Bewusst oder unbewusst wird die Existenz und die Bedeutung von kulturellen Differenzen ignoriert. Folglich werden die Maßnahmen, die bereits in anderen Märkten oder Regionen zum Einsatz kommen, auch in andere übernommen. An die veränderte Umwelt werden allerhöchstens Teilaspekte angepasst.
- *Umgehung*: Ein solches Vorgehen beendet den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens bzgl. spezifischen Regionen, denn die Differenzen werden als unüberbrückbare Hindernisse wahrgenommen.

---

<sup>94</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 119 und Huck (PR ohne Grenzen), S. 109

- **Aktive Handhabung:** Die Differenzen werden erkannt und im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Da sie in den meisten Fällen nicht überwunden werden können, müssen nur ihre negativen Auswirkungen reduziert und die positiven optimiert werden.<sup>95</sup>

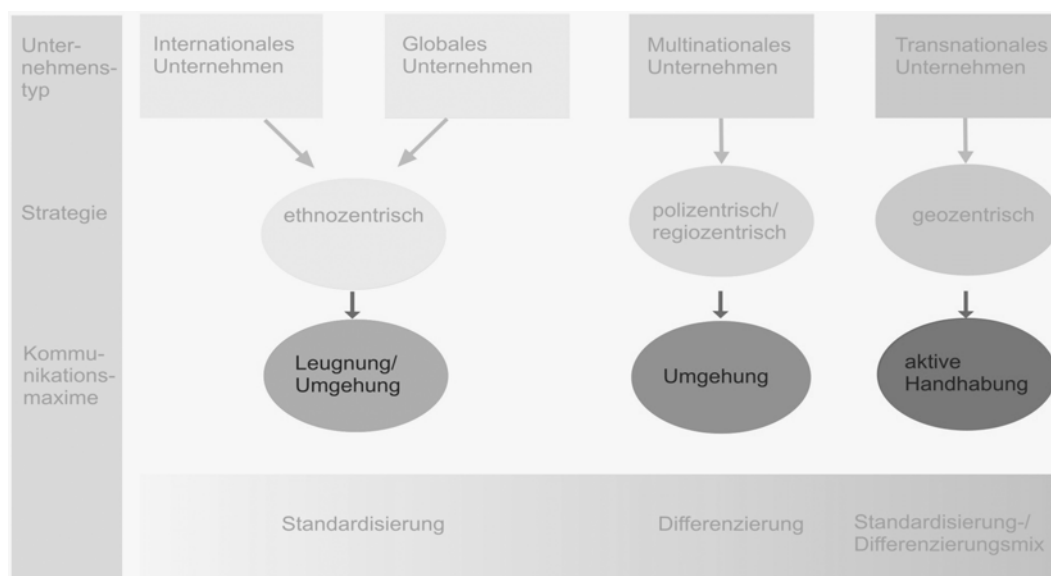
Internationale und globale Unternehmen sind eindeutig den ersten beiden Kategorien zuzuordnen. Sie ignorieren kulturelle Differenzen und die Bedeutung dieser für das internationale Geschäft. Unterschiede werden zwar zur Kenntnis genommen, aber allenfalls als Gefahr für die Realisierung standardisierter Prozesse gesehen. Für die Imagegestaltung bedeutet dies, dass kulturelle Unterschiede ignoriert werden. Sollten keine anderen Faktoren dies unmöglich machen<sup>96</sup>, wird das Image in allen Zielländern standardisiert sein.

Auch die internationale Strategie multinationaler Unternehmen, für welche die kulturelle Umwelt zwar einen hohen Stellenwert hat, ist als Umgehung zu bezeichnen. Denn die einzelnen Unternehmensteile operieren weitgehend isoliert, was zu einem differenzierten Image führt. Von einer aktiven Handhabung kultureller Differenzen kann in diesem Fall folglich nicht gesprochen werden.

Ein transnationales Unternehmen dagegen sucht nach Wegen, die Probleme der kulturellen Vielfalt zu reduzieren oder diese sogar zu seinem Vorteil auszunutzen. Die Welt ist in „centers of excellence“ eingeteilt, günstige Umweltbedingungen können so zum Vorteil für das Gesamtunternehmen werden. Bei dieser Strategie kann eindeutig von einer aktiven Handhabung kultureller Differenzen gesprochen werden.<sup>97</sup>

In der folgenden Abbildung (Abb. 8) sollen diese Basisstrategien in die Abbildung des vorherigen Abschnitts, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp, Strategie und Kommunikationsausrichtung aufzeigt (siehe Abb. 7), gestellt werden.

Abb. 8: Zusammenhang zwischen kulturelle Basishaltung auf der einen und Unternehmenstyp, Strategie, Kommunikationsausrichtung auf der anderen Seite



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>95</sup> vgl. Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation), S. 25f

<sup>96</sup> Hier sind vor allem rechtliche Faktoren gemeint. Zur näheren Erläuterung siehe Punkt III.3

<sup>97</sup> vgl. Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation 1994), S. 28 - 31

## 2.4 Internationale Kommunikation und die Globalisierung der Massenmedien

Schema 7: Internationale Kommunikation und die Globalisierung der Massenmedien



Quelle: Eigene Darstellung

In den bisher beschriebenen Dimensionen der Globalisierung sollten besonders deren vielfältige Auswirkungen deutlich werden. Dies fortsetzen und einen Rahmen um das bisher Gelesene spannen soll nun ein Abschnitt über die Globalisierung der Massenmedien und die Internationalisierung der Kommunikation.

Jarren und Meier beschreiben diese Verflechtungen der Massenmedien wie folgt: „Aufgrund der Institutionalisierung von Massenmedien sind alle Medienunternehmen mit ihren Aufgaben, Leistungen, publizistischen Produkten und deren Auswirkungen auf Staat und Gesellschaft vielfältig mit den Bereichen Wirtschaft, Politik und Kultur gekoppelt.“<sup>98</sup>

Die Verbindung zur wirtschaftlichen und kulturellen Globalisierung soll besonders hervorgehoben werden: Die ökonomischen Verflechtungen führen zu der Gefahr, dass Gewinnmaximierung oberste Maxime ist - was zu einer Vernachlässigung der Medienvielfalt der Kulturen führt. Denn diese Gewinnmaximierung bezieht sich primär nicht „auf tradierte ästhetische Standards“.<sup>99</sup>

Deutlich wird dies am Beispiel der Zeitschrift Vogue. Die spanische Ausgabe dieser Zeitschrift wird beispielsweise auch in Südamerika vertrieben. Kulturelle Standards Spaniens werden somit nach Südamerika exportiert. Dies kann langfristig gesehen – wenn auch von anderen Zeitschriften praktiziert – zu kulturellen Veränderungen in südamerikanischen Ländern führen.<sup>100</sup>

An dieser Stelle soll stellvertretend für andere Medienkonzerne auf Rupert Murdoch verwiesen werden, der unter dem Dach seines Medienkonzerns News Corporation sowohl Fernsehsender – in den USA die Sender FOX und STAR TV – als auch die britische Tageszeitung Times vereint. Murdoch ist ein Global Player, der nationale Medienkonzentration auf europäischer und globaler Ebene fortgeführt hat.<sup>101</sup>

Diesen Medienkonzernen wird oft zugeschrieben, Vehikel für den Transport amerikanischer bzw. westlicher Kultur in den Rest der Welt zu sein. Dies ist in vielen Bereichen sicherlich zutreffend, allerdings hat die Globalisierung der Massenmedien in dem Bereich

<sup>98</sup> Jarren/Meier (Globalisierung der Medienlandschaft 1999), S. 234

<sup>99</sup> Kunczik 1998, S. 271, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 139

<sup>100</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 139

<sup>101</sup> Im Rahmen der globalen Medienkonzentration sind fünf Unternehmen zu nennen, die in den Bereichen Film, Musik, Fernsehen, Buch und Presse den globalen Markt dominieren: AOL Time Warner, Bertelsmann, News Corporation, Viacom und Walt Disney.

ihre Grenzen, in dem sie an politische und rechtlichen Entscheidungen<sup>102</sup> von Nationalstaaten und kulturelle Besonderheiten gebunden ist. Außerdem müssen sich globale Medienkonzerne im Sinne der Globalisierung an den Spezifika der jeweiligen Märkte orientieren. Der Export von Medienprodukten – und damit der Export der amerikanischen bzw. westlichen Kultur – kann somit nur in bestimmten Genres, wie z.B. im Unterhaltungsbereich stattfinden.<sup>103</sup>

Das Internet dagegen bietet nach Meinung von Behmer und Trapp Chancen zur Erhaltung der kulturellen Vielfalt: Es „eröffnet weltweit Kontakte auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Durch diese neuen Austauschmöglichkeiten und Diversifizierung der Daten- und Informationsflüsse kann die kulturelle Vielfalt gestärkt und durch die Artikulationschancen vieler kleiner, regionaler und bislang vernachlässigter Kulturräume einer einzigen großen ‚Weltkultur‘ entgegengewirkt werden.“<sup>104</sup>

Einen wichtigen Faktor – besonders für die wirtschaftliche Globalisierung – stellen die neuen Medien dar.

„Erst die Informationsrevolution machte indes die gesamte bewohnte Welt zum realen (oder doch zum virtuellen?) Raum. Der Weg vom Telefon über den Computer zum Internet beseitigte Grenzen wie keine technische Entwicklung zuvor. Damit wurden konkrete wirtschaftliche Auswirkungen der Globalisierung erkennbar.“<sup>105</sup>

Aber nicht nur die Entwicklung der neuen Medien, auch die Verbesserung der Qualität „alter“ Medien führt zu einer zunehmenden Internationalisierung der Medien:

An dieser Stelle kann ein Bogen zur Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen geschlagen werden. Denn neue Kommunikationstechnologien ermöglichen einen nie da gewesenen Aktualitätsbezug, der eine Live-Berichterstattung aus nahezu jedem Winkel dieser Erde zum Standard macht. Ein Unternehmen hat folglich im Falle einer Krise nicht mehr einige Stunden Zeit, um auf eine unerwartete Situation zu reagieren, denn Bild- und Tonmaterial können ohne Zeitverzug gesendet werden. Merten dazu: „Es passieren immer mehr und immer weiterreichende Ereignisse, die immer schneller kommuniziert werden und immer mehr Menschen erreichen.“<sup>106</sup> Im Zuge der kulturellen Globalisierung muss ein Unternehmen darauf aber nicht nur schnell reagieren, sondern auch die Fähigkeit haben, Inhalte weltweit für die jeweiligen Kulturen angemessen zu kommunizieren.<sup>107</sup>

Technologischer Fortschritt und die damit verbundene Überwindung von Zeit und Raum bedeutet, dass

„(...) the mass media knit the global culture together by means of content as well as by means of language. They do this not merely by offering common simulation opportunities but by magnifying global problems and global events.“<sup>108</sup>

<sup>102</sup> Hier ist vor allem der Rundfunkbereich zu nennen, der nach wie vor vergleichsweise stark reguliert ist.

<sup>103</sup> vgl. Jarren/Meier (Globalisierung der Medienlandschaft 1999), S. 234

<sup>104</sup> Behmer/Trapp 2000, S. 202, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 140

<sup>105</sup> Dahrendorf 1998, S. 4f, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 141

<sup>106</sup> Merten (Determinanten Issues Management 2001), S. 43

<sup>107</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 141

<sup>108</sup> Hoos 2000, S. 143, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 142

Diese Situation eröffnet den Unternehmen allerdings auch Chancen, die hier nicht unerwähnt bleiben dürfen: Sie können die Medien nun nutzen, auch abgelegene Gebiete zu erreichen.

Resümierend kann festgestellt werden, dass die Welt zu einer „Glaskugel“ geworden ist, in der „selbst das, was im hintersten Winkel des Globus passiert, im Nu via Satellit oder Internet in allen Wohnstuben“<sup>109</sup> ist. Die Folge ist, dass ein Unternehmen mit Publics auf der ganzen Welt kommunizieren und sich im Rahmen seiner Unternehmenskommunikation darauf einstellen muss. „Jedes lokale Handeln zeigt unmittelbar globale Wirkung und umgekehrt.“<sup>110</sup>

## 2.5 Folgen der Globalisierung für die internationale Kommunikation

In den vorigen vier Kapiteln über die verschiedenen Dimensionen der Globalisierung ist eins deutlich geworden: Das gesellschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen heute zurecht finden müssen, ist mit dem von vor 20 Jahren kaum mehr zu vergleichen.

Auf Grund der Nebenfolgen der reflexiven Modernisierung, die nicht vorherzusehen oder zu kontrollieren sind, müssen Unternehmen ständig mit Veränderungen in ihrem Umfeld rechnen, die ihr unternehmerisches Handeln jederzeit beeinflussen können.

Die Konsequenzen der wirtschaftlichen und kulturellen Globalisierung haben Einfluss auf die Entscheidung, ob ein Image standardisiert in allen Ländern gleich oder differenziert an die jeweiligen Kontexte angepasst sein sollte.

Unternehmen müssen im Rahmen der Globalisierung ihre Organisationsstruktur auf ihre jeweiligen Bedürfnisse anpassen. Will die Geschäftsführung das Unternehmen hauptsächlich von der Zentrale aus leiten, so bietet sich die Organisationsform des internationalen oder globalen Unternehmens an. Ein eher standardisiertes Image ist die wahrscheinlichste Konsequenz. Wählt ein Unternehmen allerdings die multinationale Unternehmensorganisation, was bedeutet, dass die Zentrale nur noch Portfolio-Entscheidungen trifft und den Tochterunternehmen freie Hand lässt, so ist davon auszugehen, dass das Unternehmen ein differenziertes Image anstrebt. Im Falle eines transnationalen Unternehmens mit Netzwerkstruktur und Matrixorganisation wird das Unternehmen die Möglichkeit nutzen, den optimalen Mix aus einem standardisierten und differenzierten Image zu finden.

Im Rahmen der kulturellen Globalisierung sollte die Frage beantwortet werden, ob sich Tendenzen abzeichnen, dass es in Zukunft kaum noch kulturelle Unterschiede auf der Welt gibt. Dies kann eindeutig negiert werden. Das Ergebnis ist, dass der Terminus Globalisierung mit dem der Glokalisierung gleichzusetzen ist, denn lokale kulturelle Eigenheiten werden auch in Zukunft verhindern, dass Unternehmen kulturelle Unterschiede ignorieren können.

Dass sich das Image eines Unternehmens verändern kann, hat das Beispiel Shell gezeigt. Die sogenannte „Brent-Spar-Affäre“ hatte einen enormen Imageverlust Shells zur Folge. Um ein positives Image zu erhalten, muss ein Unternehmen weitere Konsequenzen der

---

<sup>109</sup> Johanssen (Lokal oder Global 2001), S. 51

<sup>110</sup> ebd., S. 52

Globalisierung in seinem Handeln bedenken: Zunächst einmal kann es auf Grund der Veränderungen durch die reflexive Modernisierung äußerst schnell zur Bildung von Interessensgruppen kommen, die das Image eines Unternehmens beschädigen können, wenn sie aktiv gegen das Unternehmen vorgehen. Diese Gruppen und Gemeinschaften bilden sich in der zweiten Moderne anders, als dies noch in der ersten Moderne der Fall war. Bedingt durch den Technologiefortschritt haben sie auch ganz andere Handlungsoptionen, wie z.B. das Internet. Die sekundenschnelle Überwindung von Raum und Zeit sowie die Globalisierung und Vernetzung der Massenmedien macht es für Unternehmen immer schwerer, auf die sich international bildenden Publics zu reagieren. Da jedes Handeln unmittelbar globale Wirkung zeigt, kann auch jedes Handeln zu einem gravierenden Imageverlust führen.

### III. Imagegestaltung

*„Die Schatten (nennen wir sie Imagebilder), die wir als Wirklichkeit nehmen, steuern unser Verhalten wie die „wahre“ Welt es kaum vermag.“*

Sokrates<sup>111</sup>

#### 1. Sharan, Galaxy oder Alhambra? – Das Image als Erfolgsfaktor eines Unternehmens

Schema 8: Das Image als Erfolgsfaktor



Quelle: Eigene Darstellung

Sharan, Galaxy und Alhambra, drei Namen, die für drei fast identische Großraumlimousinen von Volkswagen, Ford und Seat stehen. Gemeinsam entwickelten die drei Autokonzerne Ende der 1990er Jahre drei Fahrzeuge, die sich hinsichtlich ihres Preis-Leistungs-Verhältnisses und ihres Aussehens nur im Detail unterscheiden. Einzig das Signet auf dem Kühlergrill und die Typenbezeichnung können als Differenzierungsmerkmal dienen. Zu erwarten wäre folglich, dass die Absatzzahlen der drei Fahrzeuge sich in einem ähnlichen Rahmen bewegen

Doch ein Blick in die Zahlen des Kraftfahrt-Bundesamtes Flensburg zeigt Erstaunliches:

29 913 Neufahrzeuge vom Typ „VW Sharan“, nur 16 733 vom Typ „Ford Galaxy“ und lediglich 3 436 vom Typ „Seat Alhambra“ wurden im Jahr 1997 zugelassen.<sup>112</sup>

Kaum ein Beispiel könnte anschaulicher zeigen, dass die so genannten „Hard Facts“, wie die konkreten Leistungsmerkmale eines Produktes, seine Qualität oder sein Preis, immer mehr von den „Soft Facts“, wie dem Image, in den Hintergrund gedrängt werden.

Denn wenn Qualität und Preis aller drei Fahrzeuge ähnlich sind, ist das bessere Image von VW offensichtlich ein Grund, warum VW 90% mehr Fahrzeuge als Seat verkauft hat.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> zitiert nach Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 41

<sup>112</sup> vgl. Bolten („Kommunikation“ und „Kultur“ als Differenzierungsmerkmale 2000), S. 83

In aktuelleren Statistiken (Januar bis Mai 2004) ist der Unterschied noch erkennbar, aber geringer: 6941 Neufahrzeuge vom Typ „VW Sharan“, 4854 vom Typ „Ford Galaxy“ und 2758 vom Typ „Seat Alhambra“ wurden in dieser Zeit zugelassen. (Quelle: <http://www.kba.de>, Zugriff am 16.10.2004)

<sup>113</sup> Ein wichtiger Grund könnte auch der Produktname sein, der über Erfolg und Misserfolg eines Produktes entscheiden kann. Dieser muss in allen Sprachen leicht auszusprechen sein und darf weder negativen Assoziationen erwecken, noch in einem anderen landeseigenen Kontext genutzt werden. Da die drei Produktnamen aber (soweit hier ersichtlich) alle Kriterien eines international gültigen Produktnamens enthalten, ist davon auszugehen, dass dies kein Grund für den so wesentlichen Unterschied sein kann.



Doch die Preise und Produkte werden nicht nur ähnlicher, auch die Anzahl der produzierten Produkte steigt. Passend dazu die Aussage des Sprechers im „Heute Journal“ vom 14.09.2004: „Es werden einfach zu viele Autos gebaut“.

Da es auch gerade in Anbetracht des viel zitierten „Informationoverload“, der im „Medienzeitalter“ auf den Empfänger einwirkt, immer schwieriger wird, von der Zielgruppe überhaupt „gehört“ zu werden, muss ein Unternehmen sich von seinen Konkurrenten abheben.<sup>114</sup> Kay macht hierfür den Vorschlag, dass ein Unternehmen seine „distinctive capabilities“<sup>115</sup> mit der Umwelt in Einklang bringen muss. Diese capability ist zum einen die „Architektur“ des Unternehmens – das Netzwerk der Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens; aber auch die Fähigkeit zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Der dritte Erfolgsfaktor nach Kay ist das Image eines Unternehmens. Gerade im internationalen Kontext ist ein positives Image oft der einzige Weg, im Wettstreit mit den vielen weltweiten Konkurrenten wahrgenommen zu werden.<sup>116</sup> Somit wird man zu einem vertrauenswürdigen und unverwechselbaren Partner für die Stakeholder. In der Imageforschung wird dies als Erfolgsfaktor gesehen, denn man geht davon aus, dass der Mensch, wenn er in einem Gebiet selber keine Erfahrungen sammeln kann, auf Vertrauen angewiesen ist.<sup>117</sup>

Ein Image trägt für Unternehmen somit zur Beseitigung der Anonymität bei, verleiht ihm gleichzeitig die für die Vertrauensbildung notwendige Identität.

*"If reputation is important at home, it is absolutely crucial abroad."*<sup>118</sup>

Sharan, Galaxy und Alhambra - das Beispiel zeigt auch, dass nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Wettbewerb die Produkte immer ähnlicher werden. Diese nahezu identischen Produkte werden durch das Internet weltweit „vergleichbar, verfügbar und damit auch austauschbar“.<sup>119</sup> Um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und abzusetzen, ist ein starker Firmenname die Voraussetzung.<sup>120</sup>

Dieser wird oft auch als Corporate Brand eingesetzt, denn da die Vermittlung eines Unternehmens in seiner ganzen Komplexität fast unmöglich ist, braucht ein Unternehmen ein Symbol oder ein Identifikationsmerkmal: die Produktmarke. Für die Einführung neuer Produkte ist ein starker Corporate Brand nahezu eine Erfolgsgarantie. Ein Beispiel fast perfekter Inszenierung einer Corporate Brand ist der Name „Virgin“. Die zentrale Idee des Unternehmens ist „Business is Fun and Rock' n' Roll“. Unter diesem Motto wurden zunächst in den 80er Jahren die Virgin-Record-Stores aufgebaut, doch schnell kamen die Schallplattenproduktion sowie so disparate Geschäftsfelder wie die Virgin Fluglinie, Virgin Cola, Virgin Kosmetik und sogar ein Virgin-Radiosender hinzu. Der starke Unterneh-

<sup>114</sup> vgl. Ott (Trojanische Pferde 2004), S. 87

<sup>115</sup> zitiert nach Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 65

<sup>116</sup> vgl. Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 65

<sup>117</sup> vgl. Szyszka (Vertrauen 1992), S.107f

<sup>118</sup> Byrnes, zitiert nach Guggenbichler (Unternehmenskommunikation 1999), S. 7

<sup>119</sup> Herbst, D.: Corporate Identity 1998, S. 8, zitiert nach Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 13

<sup>120</sup> Untersuchungen in den USA und Deutschland haben ergeben, dass zwei Drittel der Verbraucher Produkte von Unternehmen meiden, von denen sie eine schlechte Meinung haben. Das Image eines Unternehmens ist daher wichtiger als das seiner Produkte. (vgl. Johanssen (Lokal oder Global 2001), S. 54) Interessanterweise geht die Literatur jedoch größtenteils auf das Image von Produkten ein.

mensname wurde durch die unterschiedlichsten Produkte und Leistungen, also eine extreme Diversifikation der Geschäftsfelder, weiter aufgewertet.<sup>121</sup>

Virgin ist eine Weltmarke, die allen Voraussetzungen globaler Markenpolitik entspricht: Sie ist in allen Ländern leicht auszusprechen, hat einen leicht zu merkenden und kurzen Namen und weckt gerade in der Zielgruppe – Jugend – bestimmte Assoziationen.<sup>122</sup> Sicherlich ist der Name nicht in direkte Verbindung mit dem Unternehmensmotto zu stellen, dennoch fällt er auf und ist der Zielgruppe, der „Spaßgeneration“, ein Begriff.

Dass ein Markenname nicht immer auch der Firmenname sein muss und trotzdem „das Ein und Alles“<sup>123</sup> eines erfolgreichen Unternehmens ist, zeigt das Beispiel „Rolls Royce“.

Warum sonst hätten BMW und VW sich erbittert um einen Hersteller gestritten, der im Jahr nicht einmal 5000 Fahrzeuge produziert? Um den Brand „Rolls Royce“ in die Produktpalette aufzunehmen und dadurch das Firmenimage aufzuwerten, nahm BMW in Kauf, ein wirtschaftlich nicht rentables Unternehmen aufzukaufen. Denn ein Corporate Brand ist ein Instrument dafür, dass Botschaften nicht nur wahrgenommen, sondern auch in die richtige Verbindung zum Unternehmen gestellt werden.

Die Erörterung dieses Themas muss an dieser Stelle abgebrochen werden, da sie den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Schwerpunkt soll weiterhin das Image eines Wirtschaftsunternehmens sein, für welches eine starke Marke von enormer Wichtigkeit ist.

Den bedeutendsten Aspekt, warum gerade im internationalen Kontext ein gutes Image von unschätzbarem Wert ist, greift Zerfaß auf.<sup>124</sup> Seiner Analyse nach agieren internationale Unternehmen sowohl im Nah- als auch im Fernbereich. Gerade im internationalen Fernbereich spielt das Image eines Unternehmens eine große Rolle, da das Unternehmen den Stakeholdern nicht präsent ist und sie daher keine konkreten Erfahrungen mit dem Unternehmen machen können. Auf Grund dieses Defizits ersetzen sie das Wissen über das Unternehmen durch Images.<sup>125</sup> Diese These wird auch unterstützt durch das „Plausibilitäts- Syndrom“, welches besagt, dass sich Menschen oft über Dinge, deren Komplexität sie rational nicht nachvollziehen können, an Hand der an der Oberfläche sichtbaren Erscheinungen ein Urteil bilden.<sup>126</sup>

Dass die internationale Imagegestaltung eine *conditio sine qua non* unternehmerischen Handelns ist, steht somit außer Frage. Doch was genau ist ein „internationales Image“?

Hersteller von Luxusartikeln wie Parfüm, Mode, Kosmetik favorisieren die Möglichkeit, ein standardisiertes, länderübergreifendes Image zu positionieren. Ihre Produkte sind kultur-

---

<sup>121</sup> vgl. Frigge/Houben (Corporate Brand 2002), S. 29

<sup>122</sup> Für eine Positionierung in der arabischen Welt ist dies sicherlich kein adäquater Firmenname, allerdings ist das Unternehmen in diesen Ländern auch nicht positioniert.

<sup>123</sup> Herr Lerch, Werbestrategie von BMW, zitiert nach Gugenbichler (Unternehmenskommunikation 1999), S. 141. Sicherlich ist dies überspitzt formuliert, es macht aber deutlich, wie wichtig es für Unternehmen ist, klar positionierte Marken zu besitzen.

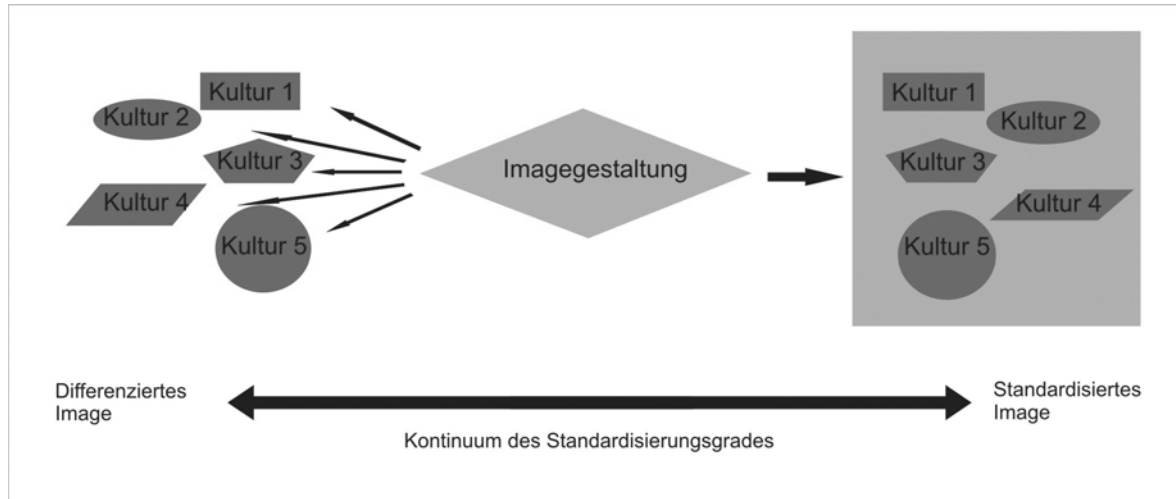
<sup>124</sup> In seiner Theorie zur Unternehmenskommunikation verknüpft er Elemente aus der Sozial- und Kommunikationswissenschaft sowie aus der Betriebswirtschaftslehre. Obwohl es sich bei der Theorie nicht um eine Theorie zur internationalen Unternehmenskommunikation handelt, werde ich sie in Kapitel IV.4.3 – IV.4.4 ausführlich analysieren, da sich in ihr viele Aspekte finden, die für die internationale Public Relations interessant sind.

<sup>125</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 127

<sup>126</sup> vgl. Müller-Michaelis (Imageprobleme 1992), S. 55

ungebunden, daher ist eine kulturelle Anpassung des Images nicht von so großer Bedeutung wie bei Herstellern kulturgebundener Produkte (Eiscreme, Bier oder Kaffee). Ihre Positionierung ist in den meisten Fällen an den lokalen Gegebenheiten ausgerichtet (siehe Abb. 9).

Abb. 9: Standardisierung von Images



Quelle: Eigene Darstellung

Es stellt sich die Frage, ob es neben der Bindung eines Produktes an seine Kultur weitere relevante Faktoren gibt, die beiden Extreme – standardisiertes und differenziertes Image – voneinander abzugrenzen?

Um diese Frage zu beantworten, wird im Folgenden zunächst die Entstehung und Bedeutung des Imagebegriffes erläutert und in Zusammenhang zum Corporate Identity Prinzip gebracht. Dieser Aspekt wird jedoch nur kurz angesprochen, um in Punkt III.3 dieses Kapitels die Frage zu beantworten, welche Handlungsspielräume ein Unternehmen gerade im internationalen Kontext hat, um sein Image zu beeinflussen.

## 2. Image – ein Omnibusbegriff

### 2.1 Definitionsversuche und Etymologie

“Image has almost as many meanings as the number of people who use it”.<sup>127</sup> Mit diesem Satz spricht Grunig das aus, was wohl jeder denkt, der nach einer passenden Definition des Wortes Image sucht. Die Vorschläge in der Literatur sind vielschichtig:

- „Image ist die Gesamtheit aller Vorstellungen, die ein Mensch oder eine Gruppe von Menschen mit einem Meinungsgegenstand verbindet.“<sup>128</sup>
- Nach C.G. Jung ist das Image die Vorstellung eines Gegenstandes, die sich mit der Wirklichkeit nur teilweise deckt, zum anderen Teil aber aus dem Material geschaffen ist, welches aus dem Subjekt stammt.<sup>129</sup>

- Ernst Salcher definiert Image als das Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexität von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstands prägen.<sup>130</sup>

Dies ist nur ein kleiner Auszug aus dem Dschungel der Definitionen des „Omnibusbegriffes“<sup>131</sup> Image. Um der Bedeutung des Wortes näher zu kommen, erscheint es sinnvoll, zunächst einmal nach seinem Ursprung zu suchen und einen genaueren Blick auf die Etymologie des Begriffs zu werfen.

Grunig sieht die Anfänge des Begriffs bei Aristoteles, für den Images Basiselemente von Gedanken sind.<sup>132</sup> Etymologisch wird das Wort größtenteils aus dem Lateinischen abgeleitet, allerdings kann das Stammwort auf eine vielfältige Entwicklungsgeschichte in mehreren Kulturen zurück blicken.

Tab. 1: Etymologie des Wortes Image

Lateinisch: Image (f)	Vorstellung oder Vorstellungsbild eines Objektes oder einer Person; Erscheinung; Wertbild; Bild; Abbild.
Französisch: Image (f)	1. Apparence visible d'une personne, d'une chose (die sichtbare Gestalt, Erscheinung einer Person, einer Sache) 2. Vision intérieure, impression, idée (innere Sicht, Bild, Eindruck, Idee, Einbildung) 3. Représentation par l'art d'une personne, d'une chose des divinités, des saints, etc. (=die Kunstdarstellung von Personen, Gegenständen, der Götter, der Heiligen, etc.)
Englisch: Image (n)	Bild, Standbild, Bildsäule, Götzenbild, Heiligenbild, Abbild, Ebenbild, Spiegelbild, Verkörperung, Vorstellung, Idee
Amerikanisch: Image (n)	1. A likeness of imitation of any person or thing (ein Bild oder Abbild einer Person oder Sache) 2. A picture presented by imagination (ein durch Phantasie hervorgerufenes Bild)

Quelle: Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003)

Vergleicht man die verschiedenen Übersetzungen, so lässt sich eine erste Definition des Begriffs Image erstellen:

„Das Wort *Image* vereinigt sichtbare, reale und gegenständliche Bilder mit geistigen und phantasiereichen Vorstellungsbildern.“<sup>133</sup>

<sup>127</sup> Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 263

<sup>128</sup> Faulstich (Image als Problemfeld 1992), S. 7

<sup>129</sup> vgl. Glöckler, T.: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity 1995, S. 153, nach Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 21

<sup>130</sup> vgl. Salcher, E. (Psychologische Marktforschung 1995), S. 132, nach Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 20

<sup>131</sup> So bezeichnet Manfred Rühl 1993 den Begriff Image.

<sup>132</sup> Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 267

<sup>133</sup> Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 18

Eugen Buß versteht das Konstrukt „Image“ mit einigen Attributen:

- es wirkt verhaltens- bzw. handlungssteuernd
- es vermittelt einen Ruf und damit das „Anders Sein“
- es reduziert die Eigenschaften auf einige wenige, vereinfachende und bildhafte
- es stellt einen immateriellen Wert dar.<sup>134</sup>

Die von Buß vorgeschlagene Methapher soll auch in dieser Arbeit Anwendung finden: „Image ist das Gesicht einer Organisation“.<sup>135</sup>

## 2.2 Das Image im Corporate Identity Konzept

Oft werden diese Begriffe in der Praxis synonym verwendet. Doch auch wenn sie einen nahen Verwandtschaftsgrad aufweisen, so bezeichnen sie doch „gegensätzliche Betrachtungsweisen des Unternehmensbildes“.<sup>136</sup> Vereinfacht gesagt ist die Corporate Identity das Selbstbild und das Corporate Image das Fremdbild eines Unternehmens: „‘Image’ is what audiences perceive of an organization. ‘Identity’ is what an organization ‘chooses to use to shape those perceptions’“<sup>137</sup>.

Aus dieser Aussage geht hervor, dass es die Zielsetzung der Corporate Identity ist, eine Basis zu schaffen, auf der das Image so exakt wie möglich gestaltet werden kann, um zu einer möglichst genauen Übereinstimmung von Image und Identity zu kommen. Da das Image jedoch nur zum Teil vom Unternehmen selber beeinflusst werden kann (siehe Punkt III.3), kann es der Identity nie identisch sein. Dies kann verglichen werden mit dem Unterschied zwischen Original und Kopie, beide können sich sehr ähneln, werden aber nie identisch sein.<sup>138</sup>

Wie ähnlich sie sich jedoch sein können, zeigt die Erfolgsgeschichte von Virgin. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist, dass es von der zentralen Idee „Business is Fun and Rock’ n ’Roll“ nie abweicht: Vom „Chef bis zur Ladenkassiererin“<sup>139</sup> wird diese glaubwürdig vorgelebt.

---

<sup>134</sup> vgl. Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 41f

<sup>135</sup> Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 42

<sup>136</sup> Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 53

<sup>137</sup> Chajet & Shachtman, 1991, zitiert nach Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 269

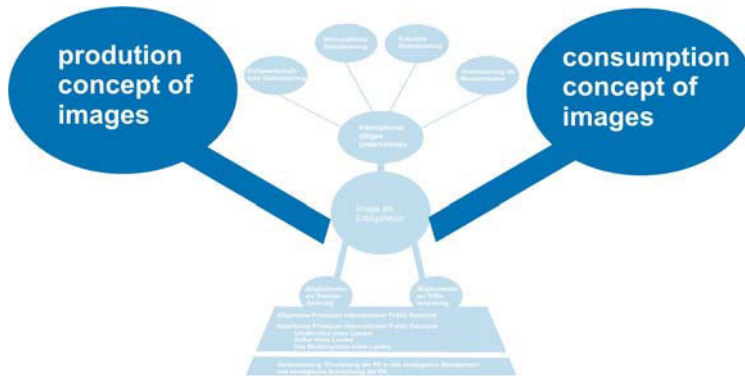
<sup>138</sup> vgl. Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003), S. 54

<sup>139</sup> Frigge/Houben (Corporate Brand 2002), S. 29

### 3. Möglichkeiten und Spielräume der internationalen Imagegestaltung

#### 3.1 Spielräume in der Imagegestaltung

Schema 9: Möglichkeiten und Spielräume der Imagegestaltung



Quelle: Eigene Darstellung

Grunig unterscheidet im Rahmen der Imagegestaltung zwei unterschiedliche Konzepte des Images:

- „The production concept of image“
- „The consumption concept of image“<sup>140</sup>

Ersteres, welches von vielen Laien als das alleinige Imagekonzept angesehen wird, ist das Image, welches dem

Empfänger vom Kommunikator auf Basis des CI-Konzepts kommuniziert wird. Dass Imagegestaltung jedoch vielschichtiger ist, zeigt das „consumption concept“. Es geht zum Ursprung des Imagebegriffs zurück und bedeutet, dass der Empfänger sich selber ein Image konstruiert.<sup>141</sup>

Ausgangspunkt ist, dass im Rahmen der Kommunikation zwar Botschaften übertragen werden können, nicht jedoch deren Bedeutung. Denn der Kommunikationsprozess ist in zwei Teile eingeteilt - den Kommunikations- und den Informationsprozess. Im Kommunikationsprozess bietet der Sender dem Empfänger eine Information an, im Informationsprozess kann der Empfänger entscheiden, ob er diese Information aufnehmen will. Aber auch wenn er diese aufgenommen hat, bedeutet dies nicht, dass er auch die Bedeutung der Information auf die selbe Art und Weise wie der Sender interpretiert. Denn jede Information ist ein Konstrukt, das auf der Perspektive des Senders beruht. Und dies kann nicht einfach in den Kopf des Empfängers „transplantiert“ werden. Empfänger nehmen die Informationen immer gemäß ihrer eigenen Einstellung auf, und somit interpretiert jeder Informationen auf eine andere Art und Weise.<sup>142</sup> Die Folge ist das „consumption concept“, das zu gewissen Erwartungen der Empfänger gegenüber dem Unternehmen führt.

Diese beiden Konzepte – die Identitätsvermittlung durch das Unternehmen und die Identitätserwartung der Empfänger setzen sich zusammen zum Image des Unternehmens. Es wird also deutlich, dass ein Image nur bis zu einem gewissen Grad steuerbar ist (siehe Abb. 10).

Auf die Identitätserwartungen der Empfänger soll im Folgenden noch ausführlicher eingegangen werden, da diese gerade in der internationalen Imagegestaltung von enormer

<sup>140</sup> Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 266

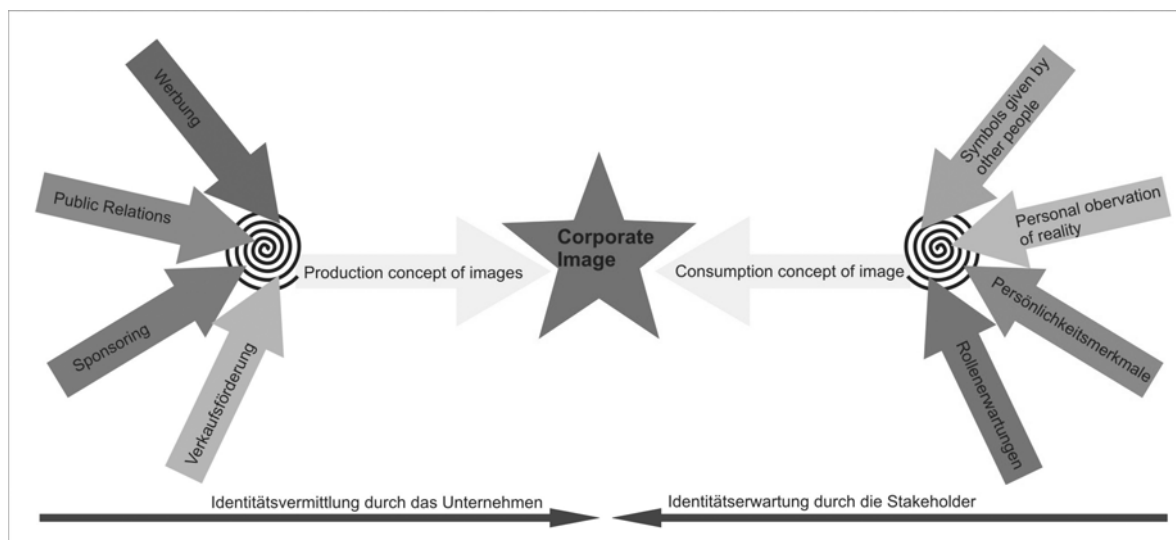
<sup>141</sup> vgl. ebd., S. 267

<sup>142</sup> Gerbner (Communication 1947). S. 175 - 177

Wichtigkeit sind. Rafee/Wiedmann sprechen hier von einer „Fremdvermittlung der Unternehmenswirklichkeit“<sup>143</sup>, die sich dem Einfluss des Unternehmens entzieht.

Diese ist bedingt durch den Einfluss von Meinungsbildnern, wie z.B. der Medien oder der zahlreichen Anspruchsgruppen (z.B. Konsumentenschutzorganisationen). Grunig nennt diese Art der Fremdvermittlung „symbols given by other people“<sup>144</sup>. Ergänzt werden diese Symbole aber noch durch die „personal observation of reality“<sup>145</sup>, denn viele Menschen haben sich von einem Unternehmen bereits ein eigenes Bild machen können, sei es durch den Gebrauch eines Produkts oder den persönlichen Kontakt. Diese von Grunig angeführten Aspekte werden von Schwarz-Musch noch ergänzt durch die so genannten „Rollenerwartungen“<sup>146</sup>, die die Empfänger an das Unternehmen haben. Sie basieren auf über- oder untergeordneten Images, wie z.B. Länder-, Branchen- oder Produktimages. Als letzten Punkt führt Schwarz-Musch die Persönlichkeitsmerkmale eines Individuums an, die von Wertvorstellungen, Emotionen oder Einstellungen geprägt sind.<sup>147</sup> Auch sie beeinflussen die Aufnahme von Informationen.

Abb. 10: Einflussfaktoren auf das Corporate Image



Quelle: Eigene Darstellung (Images/Image)

### Exkurs: Sharan, Galaxy und Alhambra – unterschiedliche Images trotz identischer Kommunikation

Die folgende fiktive Geschichte soll zeigen, wie wenig Einfluss ein Unternehmen auf sein Image wirklich hat.

„So langsam gibt der alte echt seinen Geist auf“, schimpft Heinz Müller. Kurz vor dem Urlaub ist sein Wagen – Passat Kombi von VW – reif für den Schrottplatz, anstatt mit ihm und seiner Familie in den Urlaub nach Italien zu fahren. Da ist guter Rat teuer, aber auf Empfehlung seiner Freunde nimmt er sich für die kommenden zwei Wochen einen Leihwagen. „Ein teures Vergnügen“, denkt sich Heinz Müller, „aber eine gute

<sup>143</sup> zitiert nach Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 212

<sup>144</sup> Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 267

<sup>145</sup> ebd., S. 267

<sup>146</sup> Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 213

<sup>147</sup> ebd., S. 213, besonders bei diesem Punkt lässt sich verweisen auf die Theorie, dass nur Botschaften übertragen werden können, nicht jedoch deren Bedeutung.

Gelegenheit, schon einmal einen Ford zu testen“. Ein Galaxy soll es nach dem Urlaub sein, um endlich Platz zu haben, auch die geliebten Surfutensilien mit auf Reisen zu nehmen. Und außerdem hat der in der letzten „Auto Motor und Sport“ die beste Kritik gehabt. Sein Freund rät ihm zwar zu einem Mercedes, denn mit dem hätte er - der deutschen Gründlichkeit sei Dank - in den letzten 5 Jahren noch nie Schwierigkeiten gehabt. Aber den hält Heinz Müller für zu übertrieben für seine Ansprüche.

Am Samstag bricht Heinz Müller mit Frau und Kindern in einem Ford auf nach Italien. Zunächst genießt er für drei Tage den Urlaub am Strand, dann fährt er allerdings auf Drängen seiner Frau durch die Toskana nach Florenz. An dem Ausflug scheint allerdings nur seine Frau Spaß zu haben. Hier ein Foto, da ein Foto ... „ach, ist das eine wunderschöne Landschaft.“ „Ich muss auf die Toilette“... „Ich habe Hunger“... „Ich will meine Puppe“. So langsam wird es Heinz zu viel, immer schneller fährt er, um dem Ziel, seinem Hotel direkt am Strand, endlich wieder näher zu kommen.

Rumms! Schnell nach Hause kommen wollte wohl auch der LKW-Fahrer, doch der konnte im Stau nicht mehr rechtzeitig bremsen. Es ist nur ein leichter Stoß auf die Stoßstange, doch auch der führt zu schreienden Kindern, einer panischen Frau und einem kaputten Kofferraum, der sich auch nach mehrmaligen Versuchen nicht mehr öffnen lässt.

„Das Auto ist total verzogen, damit können sie nicht weiterfahren!“ Diese Worte sind die nächsten, an die sich Heinz Müller erinnert. Und schon wieder steht er ohne ein Auto da, mitten in Italien am späten Abend sieht er den Ford noch auf einem Abschleppwagen davon fahren...

Zu Hause angekommen steht die Entscheidung fest, ein Mercedes soll es nun sein. Der ist zwar eigentlich zu teuer und die Zeitschrift „Auto Motor und Sport“ rät auch zum Ford, aber die Erinnerungen an die schreienden Kinder, die panische Frau und den Ford auf dem Abschleppwagen haben alle Pläne zunichte gemacht.

Das Beispiel zeigt, wie eine Kaufentscheidung zu Stande kommen kann, und wie wenig Einfluss die Unternehmen gelegentlich auf diese nehmen können. Das Image der deutschen Gründlichkeit (Länderimage – Rollenerwartung) und die Meinung seines Freundes („symbols given by other people“) haben Heinz Müller letztlich dazu bewegt, die „hard facts“ (Preis) und die Identitätsvermittlung durch das Unternehmen (Geschichte in der Zeitung – PR) zu verdrängen.

Dass dies jedoch eine sehr extreme Darstellung ist, macht das Beispiel „Sharan, Galaxy oder Alhambra“ deutlich. Denn hier verhilft ganz offensichtlich das bessere Image VW dazu, dass die Verkaufszahlen des Sharan deutlich über denen der anderen Wagen liegen.

### 3.2 Aufbau von länderübergreifenden Images

Für international agierende Unternehmen stellt sich allerdings nicht nur die Frage, wie ihr Image beeinflusst werden kann. Besonders interessant ist für sie, ob und in welchem Umfang der Aufbau eines länderübergreifend einheitlichen Images möglich ist. Kann die USP in jedem Land die selbe sein, oder ist es sinnvoller, sie kulturell an jedes Land anzupassen?



### 3.2.1 Möglichkeiten und Spielräume

Pauschal gibt es auf diese Frage natürlich keine Antwort. Die (Leer-) Formel „So viel Standardisierung wie möglich, so viel Differenzierung wie nötig“<sup>148</sup> hat in der Literatur allgemeine Akzeptanz gefunden. Doch eine befriedigende Antwort kann auch sie nicht geben. Denn wo genau liegt der optimale „Standardisierungsgrad“?

Die Antwort auf diese Frage kann nur eine Analyse der Länder geben, in denen das Unternehmen sich positionieren will.

Schema 10: Aufbau von länderübergreifenden Images



Quelle: Eigene Darstellung

- **Zielgruppen**

Globale Märkte führen nicht zu globalen Zielgruppen, denn kulturelle Identitäten, Verhaltensmuster und Wertehaltungen haben sich – wie unter dem Punkt II.2.3 „Kulturelle Globalisierung“ erläutert - rund um den Globus keineswegs vereinheitlicht.

Dies muss ein Unternehmen im Rahmen seiner Imagegestaltung bedenken. Es muss z.B. wissen, ob die angebotenen Produkte in den Ländern, in denen es sich einheitlich positionieren will, die gleiche psychologische Bedeutung haben und ob sich diese auch in den Kaufmotiven widerspiegeln. Als Beispiel können die Probleme des Lebensmittel-Herstellers Danone dienen: Während in Frankreich Joghurt mit Gesundheit assoziiert wird, denkt man in England zuerst an den Genuss. In diesem Fall wäre es der falsche Weg, sich mit der USP „Gesundheit“ weltweit

zu positionieren, denn die Zielgruppen in England würden nicht erreicht werden. Hier spielt das Involvement der Konsumenten eine große Rolle. Nach Kroeber-Riel ist Involvement ein empirisch nicht greifbares, hypothetisches Konstrukt, welches das gedankliche Engagement und die damit verbundene Aktivierung bezeichnet, mit der sich jemand einem Sachverhalt zuwendet. Dies beeinflusst die Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung.<sup>149</sup> Ein Engländer, der beispielsweise bei einem Jogurt keine Verbindung zum Thema Gesundheit aufbaut, wird somit die Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens nicht aufnehmen.

<sup>148</sup> vgl. Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 1

<sup>149</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten 1999), S. 338 und 360

150 vgl. Kroeber-Riel/Wenning (Konsumentenverhalten 1999), S. 338 und 360  
Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 224. An dieser Stelle ist der Begriff der Corporate Citizenship zu nennen, der zu Beginn dieses Jahrtausends Einzug in die Unternehmenskommunikation gefunden hat. Im Rahmen der Imagepflege nehmen Unternehmen die Rolle eines Corporate Citizen ein, als verantwortungsvoller „Bürger“ stellt es Ressourcen für das Gemeinwohl zur Verfügung. Zur Konkretisie-

### • Unternehmen und Konkurrenten

Zwei Aspekte von entscheidender Bedeutung sind hier die schon getroffenen strategischen Vorentscheidungen und Restriktionen im Budget. Sieht z.B. die Gesamtstrategie des Unternehmens keine Integration auf dem asiatischen Markt vor, so kann diese Entscheidung auch nicht durch die PR-Strategie beeinflusst werden. Dies gilt auch, wenn das Budget nicht ausreicht, sich auf dem asiatischen Markt zu positionieren. Hat ein Unternehmen nicht die finanziellen Mittel, so kann es keine kommunikativen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten erzielen. Diese sind aber notwendig, um das Image als „distinctive capability“ zu positionieren.

Erst nach Abwägung der eigenen Mittel gegenüber denen der Konkurrenz kann die Entscheidung, ob und wie standardisiert sich ein Unternehmen länderübergreifend positionieren kann, getroffen werden.<sup>151</sup> Doch selbst wenn es nach dieser Analyse des Ziellandes Möglichkeiten gibt, ein standardisiertes Image zu positionieren, so gilt es auch, das Umfeld zu untersuchen, denn so kann der Spielraum noch einmal erheblich eingeschränkt werden. Denn selbst wenn Produkten in mehreren Ländern eine ähnliche psychologische Bedeutung zukommt und sich die Kaufmotive ähneln - **kulturelle Besonderheiten** können eine unterschiedliche Positionierung erforderlich machen. Dessen musste sich auch CocaCola vor einigen Jahren bewusst werden: Trotz der großen Erfahrung im Bereich der internationalen Imagegestaltung druckte das Unternehmen während der Fußball-Weltmeisterschaft 1994 die Flagge Saudi-Arabiens auf ihre Dosen. Nicht wissend, dass diese heilige arabische Worte enthält, die gläubige Moslems nur sehr ungern auf einem Gegenstand wie einer Getränkedose der westlichen Welt sahen.<sup>152</sup> Zudem ist im Falle des kulturellen Hintergrundes zu bedenken, dass auch die Identitätserwartungen<sup>153</sup> der einzelnen Individuen von diesem geprägt werden. Denn zwei Faktoren der Erwartungshaltung sind der Erfahrungshintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale des Individuums. Diese werden im Laufe des Sozialisierungsprozesses, in dem ein Individuum an das Wertesystem der Gesellschaft herangeführt wird, erlernt. Somit können Wertvorstellungen in verschiedenen Kulturen divergieren und damit auch die Erwartungshaltungen an Unternehmen beeinflussen.<sup>154</sup> (Nähere Erläuterungen zu diesem Thema im folgenden Exkurs.)

Aber auch **rechtliche Vorschriften** können den Spielraum für eine einheitliche Positionierung, besonders im Falle der werblichen Positionierung, erheblich einengen. Der Rechtsbereich der vergleichenden Werbung unterscheidet sich beispielsweise zwischen den USA und den Staaten der Europäischen Union erheblich. Doch auch „der Binnenmarkt der kommerziellen Kommunikation“<sup>155</sup> besitzt derzeit nur theoretische Realität, er ist von teilweise erheblichen Unterschieden der rechtlichen Grundlagen geprägt, beispielsweise

---

rung des Begriffs siehe Behrent, Michael; Wieland, Josef (Hrsg.) Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis (2003)

<sup>151</sup> Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 224f

<sup>152</sup> Ihator (Cultural Patterns 2000), S. 39

<sup>153</sup> siehe III.3.1 „Spielräume in der Imagegestaltung“

<sup>154</sup> vgl. Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 227

<sup>155</sup> vgl. dazu das Grünbuch der Europäischen Kommission zur „Kommerziellen Kommunikation im Binnenmarkt“, nach Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 226

im Bereich des Minderjährigenschutzes, des unlauteren Wettbewerbs, des Sponsoring oder der irreführenden Behauptungen.<sup>156</sup>

Als intervenierende Variable ebenfalls zu bedenken ist das **technologische und wirtschaftliche Umfeld**. Gerade wenn das Entwicklungsniveau sehr unterschiedlich ist, kann dies beispielsweise Auswirkungen auf die subjektiv empfundene Dringlichkeit des Kaufes von Produkten bestimmter Unternehmen haben.<sup>157</sup>

Nach Untersuchung all dieser Faktoren muss ein international agierendes Unternehmen festlegen, wie standardisiert oder differenziert das Image in den verschiedenen Ländern aufgebaut werden soll. Ein Extrem dieses Kontinuums ist eine grundlegend unterschiedliche Positionierung in den einzelnen Ländern. Zu bedenken ist jedoch, dass auch in diesem Fall „im Rahmen der Identitätsvermittlung die Stimmigkeit mit der Persönlichkeit (Identität) des Unternehmens (...) sicherzustellen ist.“<sup>158</sup>

Man stelle sich vor, Heinz Müller entscheidet sich nun auf Grund des guten Images in Deutschland für einen Mercedes. Bei einem Gespräch mit seinem österreichischen Bekannten erfährt er aber, dass die Marke dort das Image hat, nur von sehr reichen, sehr von sich überzeugten Menschen gefahren wird...

Hier zeigt sich, wie wichtig eine gute Corporate Identity als Basis für die Gestaltung eines international konsistenten Images ist. Das andere Extrem des Kontinuums liegt bei einer völlig identischen Positionierung in den einzelnen Ländern, einer sehr kostengünstigen Lösung, mit der sich hohe Synergieeffekte erzielen lassen.<sup>159</sup> Allerdings wäre es ein Trugschluss zu glauben, dass eine standardisierte Image-Kampagne zu einem weltweit einheitlichen Image führt. Denn wie in diesem Kapitel bereits ausführlich dargelegt, kann man durch Kommunikation zwar Botschaften übermitteln, nicht jedoch deren Bedeutung. Die Vermittlung ein und der selben Botschaft führt ja schon im nationalen Kontext nicht zu einem identischen Image. Wenn zudem der kulturelle Hintergrund divergiert, ist es nahezu ausgeschlossen, dass der selben Botschaft in verschiedenen kulturellen Kontexten auch die selbe Bedeutung von den Empfängern zugewiesen wird. Ein völlig einheitliches Image ist somit nach Meinung der Autorin Illusion.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 226

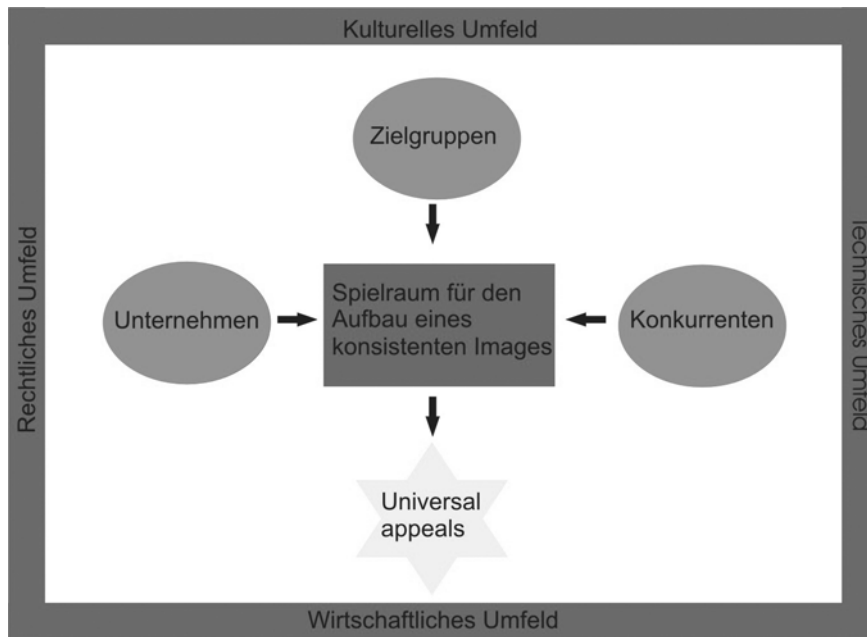
<sup>157</sup> ebd., S. 226

<sup>158</sup> ebd., S. 227

<sup>159</sup> In wie weit dies sinnvoll ist, soll im folgenden Kapitel diskutiert werden

<sup>160</sup> Die Voraussetzung dafür wäre, dass ein Unternehmen Kommunikationsmittel kreiert, die unterschiedliche Botschaften enthalten, aber dennoch zu der selben Reaktion in verschiedenen Kulturen führt.

Abb. 11: Einflussfaktoren auf ein international konsistentes Image



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 224

#### *Exkurs: Kultur als größte Herausforderung der internationalen Imagegestaltung*

Mit jedem Land, in dem sich ein Unternehmen positionieren will, vervielfachen sich die Herausforderungen des Umfeldes – während es aber beispielsweise zu rechtlichen Unterschieden eindeutige gesetzliche Rahmenbedingungen gibt (s.o.), so gibt es gerade im kulturellen Bereich viele ungeschriebene Gesetze, die Stolpersteine auf dem Weg zu einem guten Image darstellen können. Aber nicht nur in der Imagegestaltung, auch in der Markenpolitik ist die Kultur ein entscheidender Faktor. Denn natürlich darf ein Markenname in keiner Sprache negative Assoziationen wecken. Der Verkauf des Autos „Chevrolet Nova“ wurde in Spanien durch den Umstand erschwert, dass „no va“ auf spanisch die Bedeutung „funktioniert nicht“ hat.

Das Beispiel zeigt, wie auch das Beispiel Coca Cola oder das Beispiel McDonalds in der Einleitung, wie leicht Unternehmen in das „Fettnäpfchen Kultur“ treten können und dadurch Aufmerksamkeit – allerdings nicht im Sinne eines positiven Images - erlangen können. Um dies zu vermeiden, ist es für ein Unternehmen zwingend notwendig, schon vor Markteintritt intensive Kulturforschung zu betreiben, um eventuelle Stolpersteine zu erkennen. Die Kulturdimensionen von Hofstede können dabei eine große Hilfe sein. Die Dimension „Maskulinität – Femininität“ kann Unternehmen beispielsweise helfen, Botschaften zu gestalten, mit denen sie ihr Image beeinflussen wollen (siehe Punkt II.2.3.3).

Auch die Dimension „Individualismus – Kollektivismus“ kann entscheidende Hilfe bieten. In individualistischen Kulturen sind Werte wie Siegermentalität, Chance und Herausforderung wichtig. In kollektivistischen Gesellschaften ist es dagegen bedeutender, den Status Quo zu halten. Soziale Symbole, Harmonie und Zusammenhalt sind wichtige Werte. Japan z.B. ist eine sehr kollektivistische Gesellschaft. „The nail that sticks up will be pounded down“ ist eine berühmte Weisheit. Im Gegensatz dazu steht Amerika, mit einem

sehr individualistischen Wertesystem. Dies zeigt schon der erste Artikel der Constitution, der die „freedom of speech“ festlegt.<sup>161</sup>

Allerdings gibt es noch weitere Merkmale, nach denen Kulturen differenziert werden können. Ein in diesem Bezug sehr wichtiger Unterscheidungsfaktor sind die High- und Low-Kontext-Kulturen. Demnach findet jede Art von Kommunikation sowohl in einem sozialen Kontext als auch in einem verbalen und non-verbalen Modus statt. Die Kultur bestimmt, welche Art – verbal oder non-verbal – vorherrscht. In einigen Kulturen geht die Bedeutung einer Aussage aus den Worten hervor, in anderen dagegen muss das Gesagte nicht das selbe bedeuten. Edward T. Hall (1976) beschrieb diesen Zustand folgendermaßen: „A high-context communication or message is one in which most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low-context communication is just the opposite; i.e. the mass of the information is vested in the explicit code.“

Zu den high-context-Ländern gehören die kollektivistischen Kulturen, in ihr sind nicht nur die gesprochenen Worte wichtig, sondern auch non-verbale Signale, die Wortmelodie und der Kontext des Gesprochenen. In low-context-Ländern dagegen, zu denen die individualistischen Kulturen gehören, kommt den einzelnen Worten eine große Bedeutung zu. Auch Farben haben in allen Kulturen andere Bedeutungen. Gelb bedeutet in Indien beispielsweise Religion, in China dagegen steht die selbe Farbe für Pornographie.

Ein weiterer, der Kultur nahe stehender Faktor ist die Religion. In vielen islamischen Ländern beispielsweise gibt es keine Trennung zwischen kirchlichen und weltlichen Ansichten. Der Islam bestimmt das religiöse, politische und kulturelle Leben. Das Beispiel der arabischen Flagge auf der Coca Cola-Dose hat deutlich gezeigt, wie sehr die Religion das Denken der Menschen beeinflusst.<sup>162</sup>

### 3.2.2 Sinnhaftigkeit eines international einheitlichen Images

Wenn ein Unternehmen nach der Analyse all dieser Faktoren feststellt, dass eine länderübergreifende Positionierung möglich ist, ist der nächste Schritt die Konzeption einer internationalen Kommunikationskampagne, mit der ein Unternehmen das Image zu beeinflussen versucht. Ein wichtiges Element dieser internationalen Kampagne sind die **universal appeals** (siehe Abb. 11), interkulturell universell verwendbare Botschaften.<sup>163</sup> Beispiele hierfür sind Schönheit, Spaß oder Gesundheit.

Eingehend auf den Sinn eines Images als Erfolgsfaktor eines Unternehmens – das Unterscheiden und Abheben von der Konkurrenz – stellt sich jedoch die Frage, ob dies mit den universal appeals noch möglich ist.

Nicht das Streben nach einem weltweit „einheitlichen“, sondern nach einem weltweit „konsistenten“ Image ist folglich nach Meinung der Autorin sinnvoll.

---

<sup>161</sup> Ihator (Cultural Patterns 2000), S. 39

<sup>162</sup> ebd., S. 40f

<sup>163</sup> Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 118

## IV. Die Rolle der Public Relations

### 1. Bedeutung der PR innerhalb der Imagegestaltung

Schema 11: Public Relations im Rahmen der Imagegestaltung



Quelle: Eigene Darstellung

„'Image' is an umbrella term covering all of the communication activities and their effects that occur between an organization and its Publics“.<sup>164</sup> Dieses Statement von Grunig zeigt, dass das Image ein Produkt *aller* kommunikativen Aktivitäten zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern ist. Es wäre daher unangemessen zu behaupten, dass ausschließlich die PR das Image eines Unternehmens gestaltet.<sup>165</sup> Die gesamte Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu überblicken, ist jedoch schwierig. Denn dazu gehört nicht nur Werbung, PR und

Marketing, sonst ginge man von dem „production concept“ eines Images aus (siehe 3.1). Das Image, das sich die Stakeholder von einem Unternehmen bilden („consumption concept“ eines Images) wird ebenfalls bestimmt von Meinungsbildnern (z.B. Medien), Anspruchsgruppen oder dem persönlichen Kontakt zwischen einem Mitarbeiter und einem Stakeholder.

Man stelle sich vor, Heinz Müller will nun seinen Mercedes kaufen. Um letzte Fragen zu klären, ruft er noch einmal in der Niederlassung an. Der Verkaufsberater hat allerdings persönliche Probleme und verärgert Heinz Müller mit seiner schlechten Laune so sehr, dass dieser seine Kaufentscheidung nun in Frage stellt. Für Mercedes bedeutet dies, dass nicht nur ein Wagen weniger verkauft wird, Heinz Müller wird diese Erlebnisse kommunizieren und damit das Image von Mercedes in seinem Bekanntenkreis deutlich verschlechtern...

Dies kann auch eine perfekte PR-Strategie nicht verhindern. Wo genau liegen aber nun die Qualitäten der PR, und wie diese grenzen sich diese von denen der Werbung ab?

<sup>164</sup> Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993), S. 268

<sup>165</sup> Viele PR-Praktiker wollen gar nicht die Rolle eines Image-Gestalters einnehmen. In „Down with image, up with reality“ (1977) wird beispielsweise argumentiert, der Begriff Image sei für die PR schädlich: „The word image makes readers or listeners believe public relations deals with shadows and illusions.“ Dies sei für eine Profession, die sich mit harten Fakten beschäftigt (...) eine Herabsetzung. (vgl. Kunczik (Public Relations), S. 43). Allerdings zeigt das Zitat Grunigs, dass ein Image das Ergebnis aller kommunikativer Aktivitäten eines Unternehmens ist, also zweifelsohne auch der Public Relations.

## 1.1 Definitionen und Sichtweisen von Public Relations

Anfang der 20er Jahre des letzten Jahrhunderts, als Edward L. Bernays die erste PR-Vorlesung an einer Universität<sup>166</sup>, hielt waren die Definitionen von PR noch sehr überschaubar. Rund 50 Jahre später, 1976, musste sich Rex Harlow bereits mit knapp 500 verschiedenen Definitionen auseinander setzen, um alle relevanten Elemente der PR zu einer Definition zusammen zu fassen.<sup>167</sup> Dass sich die Anzahl der Definitionen von 1976 bis heute um ein Vielfaches vergrößert hat, liegt auf der Hand. Doch nicht nur die Anzahl der Definitionen ist unübersichtlich, auch deren Inhalt gibt einen Hinweis darauf, dass sich die PR in verschiedene Richtungen entwickelt hat.

Grob lassen sich die verschiedenen PR-Konzepte in vier Kategorien unterteilen. Diese sind in folgender Tabelle vorgestellt und in Bezug auf ihre Essenz für das Thema dieser Arbeit untersucht.

Tab. 2: Sichtweisen von PR

Ansatz	Kernaussage
<i>Gesellschaftstheoretischer Ansatz</i>	<p>Die Kernfrage des gesellschaftstheoretischen Ansatzes, zu dessen Vertretern Ronneberger und Rühl gehören, ist, was PR für die Existenz und das Funktionieren moderner (pluralistischer) Gesellschaften bewirken kann.</p> <p>PR wird als Teilbereich der öffentlichen Kommunikation (Publizistik) gesehen<sup>168</sup> und hat das Ziel, „Verstehen, Vertrauen und Goodwill bei relevanten Öffentlichkeiten“<sup>169</sup> zu erlangen.</p> <p>Dieser Ansatz erklärt sich wie folgt: In pluralistischen Gesellschaften kommt der öffentlichen Meinung eine Art Gerichtsfunktion zu, sie kann urteilen über die Rechtmäßigkeit öffentlich diskutierter Interessen. Aufgabe der PR ist es, diese Interessen auf die öffentliche Agenda zu bringen und mit Hilfe der Formulierung die Öffentlichkeit zu überzeugen. Die PR organisiert und artikuliert folglich die bestehenden Interessen der Gesellschaft.<sup>170</sup></p>
<i>Verständigungsorientierter Ansatz</i>	<p>Hauptvertreter dieses Ansatzes sind Pearson und Burkhart. Ziel der PR ist es, zu einem gegenseitigen Verständnis zwischen einem Unternehmen und seinen Teilöffentlichkeiten zu gelangen. Der Ansatz geht auf das „Prinzip des übereinstimmenden Interesses“ aus, das bereits Hundhausen 1951 ansprach. Ein Unternehmen müsse mit denjenigen Gruppen der Öffentlichkeit im Einverständnis stehen, die durch seine Interessensdurchsetzung betroffen sind. Voraussetzung dafür ist, dass mögliche Konfliktpotentiale ernst genommen werden und mit den ausgewählten Gruppen ein Dialog ermöglicht wird. Der Ausgang dieses Dialoges muss aber offen sein, d.h. auch das Unternehmen muss bereit sein, Zugeständnisse zu machen.<sup>171</sup></p>

<sup>166</sup> „School of Commerce and Finance“ an der New York University, nach Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984); S. 39

<sup>167</sup> vgl. Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984); S. 7

<sup>168</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 49

<sup>169</sup> Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 39

<sup>170</sup> ebd., S. 40

<sup>171</sup> vgl. ebd., S. 41f

<b>Marketing-orientierter Ansatz</b>	<p>Entscheidende Frage des marketingorientierten Ansatzes von PR ist, in wie weit PR zur Erreichung der Marketingziele von Unternehmen beitragen kann. Je nachdem, ob Marketing in einem engen Sinn als reines Absatzinstrument oder in einem breiten Sinn als Befriedigung von Bedürfnissen in Form eines Austauschprozesses verstanden wird, kann die Funktion von PR zwischen Produkt Publicity und eigenständigem Denk- und Handlungssystem liegen.</p> <p>Im Vordergrund steht nicht, wie in den beiden zuvor beschriebenen Ansätzen, die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sondern die auf dem Absatzmarkt mit den Kunden.<sup>172</sup></p>
<b>Management-orientierter Ansatz</b>	<p>Hauptsächlich in der angloamerikanischen PR-Forschung (dessen bekanntester Vertreter Grunig ist) findet sich der managementorientierte Ansatz. Betont wird der Managementcharakter von Kommunikation, bekannteste Definition ist: „<i>PR is the management of communication between an organization and its Publics.</i>“<sup>173</sup></p> <p>Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er die organisatorische Einordnung von PR und ihre Einflussmöglichkeiten untersucht. Zentrale Forschungsfrage ist: „Welchen Beitrag leistet die PR zur Erreichung der Unternehmensziele?“</p>

## 1.2 Anforderungen an die PR im Rahmen der Imagegestaltung- und pflege

Um eine Entscheidung zu fällen, welche Sichtweise von Public Relations in dieser Arbeit die größte Bedeutung hat, muss zunächst ein „Anforderungskatalog“ an die PR gestellt werden. Was müssen Charakteristika einer PR-Abteilung sein, die dem Unternehmen hilft, ein gutes Image aufzubauen und zu pflegen?

Bevor ein Image aufgebaut wird, stellt sich zunächst die Frage, ob dieses differenziert oder standardisiert sein soll. Grundlage für diese Entscheidung muss eine Analyse des Zielmarktes sein: Es müssen sowohl die Zielgruppen und die Konkurrenten, als auch das kulturelle, rechtliche, wirtschaftliche und technologische Umfeld analysiert werden. Dies ist allerdings eine Aufgabe der Marktforschung, die im Rahmen der Marktselektion<sup>174</sup> und Marktsegmentierung<sup>175</sup> die Basis für die Beantwortung der Frage nach Standardisierung/Differenzierung legt.

Nachdem festgestellt worden ist, ob ein standardisiertes oder differenziertes Image positioniert werden soll, müssen eine Zielgruppe und eine Positionierungsstrategie festgelegt werden. An dieser Stelle beginnt die Arbeit der Public Relations, denn um eine Zielgruppe anzusprechen, muss man diese kennen. Die PR muss somit Beziehungen zu den Stakeholdern aufbauen und pflegen, um diese adäquat ansprechen zu können.

<sup>172</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 42f

<sup>173</sup> Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984), S. 6

<sup>174</sup> Auswahl von Ländern nach strategischer Bedeutung für das Unternehmen

<sup>175</sup> Bündelung von Märkten im Hinblick auf ähnliches Kauf- und Verwendungsverhalten. An dieser Stelle werden bereits Märkte identifiziert, die standardisiert bearbeitet werden können. Die Literatur hat zu den Möglichkeiten der Bildung von Länderclustern bereits einige Vorschläge gemacht, die sich mit der Existenz von Cross-Cultural Target Groups beschäftigen. Diese weisen allerdings noch viele Schwachpunkte auf und können von Unternehmen keinesfalls standardisiert übernommen werden. Für nähere Informationen siehe Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003), S. 104ff



Die Voraussetzungen für den Aufbau eines Images sind somit gegeben. Um das Image allerdings nicht zu zerstören, muss die PR-Abteilung auch weiterhin gute Beziehungen zu den Stakeholdern eines Unternehmens führen, um Potentiale dieser, gegen das Unternehmen vorzugehen (und damit das Image zu gefährden) im Keim zu ersticken. Wie wichtig gerade diese Aufgabe der PR ist, hat das Beispiel Brent Spar gezeigt.

Um im Dialog mit den Stakeholdern jederzeit agieren zu können, muss eine PR-Abteilung das Vertrauen der Geschäftsleitung besitzen und jederzeit über die Geschehnisse innerhalb des Unternehmens informiert sein. Auch außerhalb des Unternehmens sollte die PR-Abteilung relevante Öffentlichkeiten erkennen und mit diesen in den Dialog treten.

Zu beachten ist auch, dass die Umwelt keine Konstante ist, auf die sich ein Unternehmen einmal einstellt. Unternehmen müssen sich ständig ändernde Umweltbedingungen beachten, ein „systematisches Umwelt- und Themenmonitoring“<sup>176</sup> ist daher von enormer Wichtigkeit.

Zusammenfassend muss eine PR-Abteilung folglich als **Antenne** eines Unternehmens die Umwelt beobachten und relevante Publics identifizieren, als **Hörrohr** eines Unternehmens die Interessen dieser erkennen und in das Unternehmen tragen, als **Sprachrohr** des Unternehmens mit den Öffentlichkeiten in Kontakt treten und als „**boundary spanner**“ einen im Idealfall symmetrischen Dialog mit diesen führen.

Der sehr abstrakte gesellschaftstheoretische Ansatz von Ronneberger und Rühl ist für diesen Zweck nicht ideal, da er die PR nicht auf Unternehmen bezieht. Auch der marketingorientierte Ansatz ist weniger geeignet, da er die Potentiale der PR nicht nutzt. Zielgruppe ist der Absatzmarkt und nicht die Stakeholder und Publics.

Als geeignet erscheinen der verständigungsorientierte Ansatz von Pearson und Burkhard und der managementorientierte Ansatz aus der angloamerikanischen PR-Forschung. Beide beinhalten die Ausgestaltung eines Dialoges mit den Stakeholdern, der im Rahmen der Imagegestaltung und Imagepflege von enormer Wichtigkeit ist.

In letzter Konsequenz ist der managementorientierte Ansatz für den Rahmen dieser Arbeit der zweckmäßigste, da er auch die organisatorische Einordnung der PR in das Unternehmen beinhaltet. Er stellt daher die Grundlage für die folgenden Ausführungen über die internationale PR im Rahmen der Imagegestaltung dar. Die Definition „PR is the management of communication between an organization and its Publics“<sup>177</sup> ist somit die entscheidende für diese Arbeit.

---

<sup>176</sup> Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 33. Auf das Wort „Themenmonitoring“ soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Zu beachten ist allerdings, dass dies auch oft als Aufgabe des „Issues Management“ bezeichnet wird. Siehe Exkurs: Issues Management – eigenständige Disziplin oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?

<sup>177</sup> Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984), S. 6

### 1.3 Integrierte Kommunikation

Um ein konsistentes und schlüssiges Image zu gestalten und zu erhalten ist es unabdingbar, die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens<sup>178</sup> aufeinander abzustimmen. Denn ein Image entsteht nicht nur durch die Pflege der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern und Publics, jede Art von Kommunikation, die der Stakeholder mit dem Unternehmen in Verbindung bringt, hat Einfluss auf das Image (siehe Abb. 10: „Einflussfaktoren auf das Corporate Image“).

Generell sind die kommunikativen Aktivitäten eines Unternehmens unter den Dächern der „Marktkommunikation“ und „Gesellschaftliche Beziehungen“ zu gliedern.<sup>179</sup>

Ausprägungen der Marktkommunikation sind Marketing und Werbung. Diese Kommunikationsdisziplinen wählen entweder den direkten Weg durch Webbotschaften oder Verkaufsförderung oder den indirekten Weg, der sich durch Imagewerbung auszeichnet. Marktkommunikation ist im allgemeinen persuasiv angelegt, das Ziel ist nicht die „gemeinsame Orientierung, sondern schlicht anschlussfähige Handlungen“<sup>180</sup>.

Gesellschaftspolitische Strategien sind Public Relation Strategien. Sie richten sich an alle „nicht ökonomischen Handlungsfelder und Öffentlichkeiten“, indem sie „gesellschaftspolitische Unterstützungspotentiale für die Unternehmenstätigkeit“<sup>181</sup> aktivieren. Dabei richtet sich die PR an drei verschiedene Richtungen:

- *Public Affairs Strategien* wenden sich an Akteure des „politischen Entscheidungssystems“. Hierzu gehören Regierungen, Parlamente und Behörden.
- *Strategien der Anspruchsgruppenkommunikation* wenden sich beispielsweise an Anwohner, Wissenschaftlicher oder Pädagogen.
- *Gesellschaftspolitische PR-Strategien* wenden sich an externe Stakeholder, beispielsweise Bürger, Journalisten und andere Meinungsführer.

Wie schwierig es aber sein kann, Marktkommunikation und gesellschaftliche Kommunikation voneinander zu trennen, kann ein Blick in eine Zeitschrift zeigen: Reine PR-Anzeigen sind von denen der Werbung kaum zu unterscheiden.

In der Literatur wird der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation sehr oft zitiert, ein „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen (...) zu vermitteln.“<sup>182</sup> Die PR hat dabei zwei Aufgaben: Einmal ist sie ein Instrument der Unternehmenskommunikation, das gleichberechtigt neben den anderen steht. In ihrer Rolle als „boundary spanner“ koordiniert sie zum Teil aber auch die kommunikativen Aktivitäten des

---

<sup>178</sup> Hierzu zählen neben Werbung und PR auch Sponsoring, Events, Messen, Ausstellungen, Verkaufsförderung und Publicity.

<sup>179</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 298ff

<sup>180</sup> ebd., S. 299

<sup>181</sup> ebd., S. 301

<sup>182</sup> Bruhn (Integrierte Kommunikation 2003), S. 17

Unternehmens und nutzt diese zur Erreichung ihrer Ziele, z.B. über das Sponsoring.<sup>183</sup> Generell gilt: „Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.“ Nur eine aufeinander abgestimmte integrierte Unternehmenskommunikation kann einem Unternehmen zu einem einheitlichen, in sich schlüssigen Image verhelfen. In den USA geht die Entwicklung daher zunehmend dahin, die gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens unter die Verantwortung eines Managers zu stellen.

#### 1.4 Zur besonderen Rolle der PR im Rahmen der Imagegestaltung

„Werbung ist out – Glaubwürdigkeit ist in.“<sup>184</sup> - dieser Satz scheint im Widerspruch zum bisher Gelesenen zu stehen. Hat Peter Barbeck, Chef von Nestlé, den Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation etwa nicht verinnerlicht? Dies soll ihm keinesfalls unterstellt werden, die Aussage unterstreicht viel mehr die besondere Bedeutung, die der Public Relations innerhalb der Imagegestaltung zukommt. Eine Kommunikationskampagne, die Vertrauen erwecken soll, muss vor allem glaubwürdig sein. Um dies zu erreichen, muss ein Unternehmen eine Beziehung zu seinen Stakeholdern aufbauen, denn nur so kann es erkennen, was deren Erwartungen sind.<sup>185</sup>

Dies ist eine besondere Qualifikation der Public Relations. Doch wie muss eine PR-Abteilung arbeiten, die als „boundary spanner“ Beziehungen zu den Stakeholdern führt? Und wie muss sie organisatorisch in ein Unternehmen eingebunden sein? Diese Fragen werden auf den folgenden Seiten beantwortet.

Die in der Literatur häufig gestellte Frage, ob eine PR-Abteilung zentral gesteuert sein sollte, um somit standardisiert zu arbeiten, oder ob die lokalen Tochterunternehmen ihre PR eigenständig organisieren und somit von einer differenzierten PR-Arbeit zu sprechen ist, spielt im Rahmen dieser Arbeit keine große Rolle. Dass Unternehmen, die ein standardisiertes Image anstreben, ihre PR-Arbeit auch zentral steuern müssen, liegt auf der Hand. Denn nur so kann garantiert werden, dass keine Widersprüche in der Darstellung auftreten.

Unternehmen wiederum, die auf ein standardisiertes Image verzichten und ihr Image den Gegebenheiten des jeweiligen Landes angleichen, können den Tochterunternehmen mehr Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer PR-Aktivitäten geben. Damit jedoch trotz differenzierten Images ein konsistentes Bild nach außen getragen wird, ist auch hier eine Abstimmung der Aktivitäten notwendig.

---

<sup>183</sup> Grunig bezeichnet PR als „management of communication (...)“, was darauf schließen lässt, dass er das Management auf die gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens bezieht.

<sup>184</sup> vgl. Johanssen (Lokal oder Global 2001), S. 54

<sup>185</sup> Ein weiterer Grund, warum gerade die PR im Rahmen der Imagegestaltung immer mehr an Bedeutung gewinnt, sind die hohen Kosten der Werbung. In wirtschaftlich schweren Zeiten können sich viele Wirtschaftsunternehmen dies nicht mehr leisten, die PR wird somit zum „Profiteur der Wirtschaftskrise“ (Mast 2004, nach Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 390)

## 2. Excellez in Public Relations Theorie

### 2.1 Die Exzellenz-Studie

Eine Forschungsgruppe um den Kommunikationswissenschaftler James E. Grunig (University of Maryland) hat in den 1990er Jahren das weltweit größte Forschungsprogramm zu Public Relations durchgeführt und dabei eine allgemeine Theorie der Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Zu dem Forschungsteam gehörten neben James E. Grunig seine Frau Larissa A. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Fred C. Repper und John White.

Schema 12: Die Exzellenz-Studie



Quelle: Eigene Darstellung

#### *Die Frage - Exzellenz und Effektivität der PR*

Zunächst sollte geklärt werden, wie, warum und in welchem Umfang das Kommunikationsmanagement einen Beitrag zur effektiven Erreichung von Organisationszielen leistet. Wie die Kommunikationsfunktion organisatorisch und programmatisch ausgestaltet werden muss, damit die bestmögliche Effektivität erreicht wird, sollte in einem zweiten Schritt erforscht werden.

#### *Die Methodik - quantitative und qualitative Forschung*

Eine ausführliche Literaturstudie, um den momentanen „state of the art“ der PR-Forschung, der Organisationstheorie und Entscheidungstheorie aufzuarbeiten, war der Ausgangspunkt der Studie. Es folgte eine quantitative Studie, in der 321 Institutionen (Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Behörden, Verbände) in den USA, Großbritannien und Kanada befragt wurden. Dabei wurden Fragebögen verteilt, die etwa 1700 miteinander kombinierte Unterpunkte enthielten und sich an den Kommunikationschef, ein Mitglied des Top-Managements und durchschnittlich zwölf weitere Mitarbeiter richteten. In der abschließenden qualitativen Studie wurden 24 Organisationen befragt. In ausführlichen Interviews mit den Kommunikationsverantwortlichen und Top-Managern wurden Erklärungslücken geschlossen und offene Fragen – vor allem nach dem ökonomischen Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit – thematisiert.<sup>186</sup>

<sup>186</sup> vgl. Zerfaß (Exzellente PR 1996), S. 18f

### *Das Ergebnis – Die „Exzellenz in Public Relations“ - Theorie*

Grunig et al. errichteten eine äußerst facettenreiche Theorie, die an dieser Stelle in ihrer gesamten Komplexität nicht erläutert werden kann. Herausgegriffen werden soll ein Aspekt, der eine Grundlage für die weitere Erarbeitung des Themas in dieser Arbeit ist: die Charakteristika für ein exzellentes Public Relations Programm. Diese sollen an dieser Stelle nur ansatzweise benannt werden. Es werden vier Ebenen differenziert: die Programmebene, die Abteilungsebene, die Organisationsebene und die Auswirkungen exzellenter PR. Diesen Ebenen werden konkrete Aspekte zugeordnet:

- I. **„Program Level**
  1. Managed strategically (...)
- II. **Department Level**
  2. A single or integrated public relations department (...)
  3. Separate function from marketing (...)
  4. Direct reporting relationship to senior management (...)
  5. Two-way symmetrical model (...)
  6. Senior public relations person in the managerial role (...)
  7. Potential for excellent public relations, as indicated by:
    - a. Knowledge of symmetrical model (...)
    - b. Knowledge of managerial role (...)
    - c. Academic training in public relations (...)
    - d. Professionalism (...)
  8. Equal opportunity for men and women in public relations
- III. **Organizational Level**
  9. Worldview for public relations in the organization reflects the two-way symmetrical model (...)
  10. Public relations director has power in or with the dominant coalition (...)
  11. Participative rather than authoritarian organizational structure (...)
  12. Symmetrical system of internal communication (...)
  13. Organic rather than mechanical organizational structure (...)
  14. Turbulent, complex environment with pressure from activist groups (...)
- IV. **Effects of Excellent Public Relations**
  15. Programs meet communication objectives (...)
  16. Reduces costs of regulation, pressure, and litigation (...)
  17. Job satisfaction is high among employees.<sup>187</sup>

### *Von der Exzellenz-in-Public-Relations-Theorie zur Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie*

1996 übertrugen Grunig, Grunig und Vercic die Charakteristika der Exzellenz-in-Public-Relations-Theorie auf die globale PR. Auf Grund der Ergebnisse im Rahmen einer Feldstudie in Slowenien gingen sie davon aus, dass PR in globaler Dimension umgesetzt werden kann, wenn als Voraussetzung die von ihnen identifizierten neun Prinzipien exzellenter PR praktiziert werden (zu den Prinzipien siehe IV.2.2). Allerdings sind in verschiedenen Kulturen spezifische Unterscheidungen zu finden.

Für eine theoretische Fundierung ihrer Untersuchung allgemeiner Prinzipien für effektive Public Relations Arbeit orientieren sich die Autoren an Brinkerhoff und Ingle's Theorie der „structured flexibility“<sup>188</sup>. Brinkerhoff und Ingle's Theorie

<sup>187</sup> Grunig (Overview 1992), S. 28

<sup>188</sup> vgl. Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 32f

„melds a planned structuring of action (...) with a concern for creating the capacity for flexible and interactive learning(...)“<sup>189</sup>.

Für die Entwicklung einer globalen Theorie übertrugen Grunig, Grunig und Vercic Brinkerhoff und Ingle's Annahmen aus der Management-Theorie auf Public Relations.

„In doing so, we essentially are developing a middleground theory between cultural relativism and ethnocentrism. A cultural relative theory would maintain that public relations must be different in every society to fit the culture of that society. An ethnocentric theory, in contrast, would maintain that a single theory is appropriate for all societies, although the theory develops generally reflects the cultural assumptions and values of the society from which it originated.“<sup>190</sup>

Basierend auf der Exzellenz-in-Public-Relations-Theorie entwickelten sie eine normative Theorie neun allgemeiner Prinzipien der PR, die durch spezifische Variablen ergänzt wird, die dem Kontext unterschiedlicher Kultur entsprechen.

## 2.2 Allgemeine Prinzipien der Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie

### 1. Einbindung der PR in das strategische Management

Exzellente PR-Abteilungen sind in den strategischen Planungsprozess eines Unternehmens eingebunden. Denn nach Grunig, Grunig und Vercic helfen sie einem Unternehmen, auf seine Umwelt zu reagieren. Ein Unternehmen, das PR strategisch praktiziert, entwickelt Programme, um mit internen und externen Publics zu kommunizieren. Die dadurch entstehenden guten Beziehungen mit den strategischen Publics maximiert die Autonomie des Unternehmens bei der Verfolgung eigener Ziele. Laut Grunig, Grunig und Vercic ist dies entscheidend, da effektive Unternehmen diejenigen sind, die angemessene Ziele für sich aussuchen und diese auch erreichen.<sup>191</sup>

Bei schlechter Beziehung zu einem Unternehmen können Publics zu Aktivisten werden. Die Folgen zeigt das Beispiel in der Einleitung: Shell hatte immens hohe Kosten, um die Beziehung zu seinen Publics wieder zu verbessern.<sup>192</sup>

### 2. Public Relations als Teil der ‚dominant coalition‘<sup>193</sup> oder mit direkter Benachrichtigungsbeziehung zum ‚senior management‘<sup>194</sup>

Als ein Bestandteil des strategischen Managements sollte die PR-Abteilung nach professionellen Standards arbeiten können.<sup>195</sup> Daraus folgt, dass sie in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelt sein muss, so dass der Public Relations Manager entweder Teil des ‚senior managements‘, Mitglied der ‚dominant coalition‘ ist, oder zu dieser leichten Zugang hat.

<sup>189</sup> zitiert nach Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 33

<sup>190</sup> Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 33

<sup>191</sup> vgl. Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 37

<sup>192</sup> Dies ist nach Meinung der Autorin der entscheidende Punkt internationaler Public Relations. Daher wird er zu einem Schwerpunkt der Arbeit und unter IV.3 und IV.4 noch ausführlich erläutert.

<sup>193</sup> Die ‚dominant coalition‘ das Führungsteam eines Unternehmens

<sup>194</sup> Die genaue Übersetzung des Begriffs ‚senior management‘ ins Deutsche ist ‚oberstes Management‘

<sup>195</sup> Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 37

### 3. *Integrierte Public Relations Funktion*

Nur in einem integrierten Public Relations System ist es möglich, neue Kommunikationsprogramme für sich verändernde Publics zu entwickeln. Daher integrieren exzellente PR-Abteilungen alle PR-Funktion entweder in einer Abteilung oder sie haben Einrichtungen, die diese Arbeit koordinieren.

### 4. *Public Relations als separate Management-Funktion*

Laut Grunig, Grunig und Vercic ist effektive PR-Arbeit bei einer Vermischung der PR-Aufgaben mit anderen Tätigkeiten nicht möglich. Daher muss die PR-Abteilung ihren Aufgaben eigenständig nachgehen können, ohne dabei Werkzeug der Werbung oder des Marketing zu sein. Es ist die alleinige Aufgabe der PR-Abteilung, alle anderen Managementbereiche in Kommunikationsfragen und bei der Pflege der Beziehung zu relevanten Publics zu beraten. Dazu muss sie von diesen Bereichen unabhängig sein.

### 5. *Die Rolle des PR-Praktikers*

Es gibt zwei Rollen von PR-Praktikern: Der ‚Public Relations Manager‘ übernimmt die strategische Planung der PR-Programme, der ‚Technician‘ ist für deren Umsetzung verantwortlich.

Ohne den Manager, der die PR-Aktivitäten kontrolliert, kann die PR-Abteilung nicht Teil des strategischen Managements sein. Grunig, Grunig und Vercic stellen fest, dass jede exzellente PR-Abteilung zumindest einen Kommunikationsmanager haben sollte, der die PR-Strategie erarbeitet und dirigiert. Denn andernfalls werden diese Tätigkeiten von Mitgliedern der ‚dominant coalition‘ übernommen, die keine Erfahrung mit Kommunikation oder dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen haben.

### 6. *Symmetrisches System der internen Kommunikation*

Auch die interne Kommunikation hat eine wichtige Rolle für effektives Management in einem Unternehmen. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter soll gesteigert werden, indem die Managementstrukturen dezentralisiert werden, so dass den Arbeitnehmern Autonomie zugesprochen wird und sie in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

### 7. *Wissenspotential für die Management-Rolle und symmetrische Public Relations*

Praktiker exzellenter PR-Abteilungen haben eine theoretisch fundierte Wissensgrundlage der PR. Dieses Wissen haben sie entweder mit einem Universitätsabschluss erworben oder sich selber angeeignet. Außerdem sind sie aktiv in Berufsverbänden und lesen Fachliteratur.

### 8. *Verschiedenheit integriert in alle Public Relations Rollen*

Grunig, Grunig und Vercic gehen davon aus, dass sich die Komplexität der Umwelt auch in der internen Komplexität eines Unternehmens widerspiegelt. Da die PR-Abteilung zuständig für die Kommunikation mit den Publics aus dieser – besonders im internationalen Kontext - komplexen Umwelt ist, muss auch ihre Zusammensetzung entsprechend kom-

plex sein. Männer und Frauen mit unterschiedlichsten ethnischen und kulturellen Hintergründen sollen daher in allen PR-Rollen als Praktiker in einer exzellenten PR-Abteilung integriert sein.<sup>196</sup>

### 9. Das zweiseitige Modell exzellenter Public Relations

Das neunte Prinzip besagt, dass exzellente internationale Public Relations nur in Form symmetrischer Kommunikation, also durch das symmetrische PR-Modell von Grunig und Hunt praktiziert werden kann. Da die vier PR-Modelle aber in den letzten Jahren kontrovers diskutiert und erweitert wurden, wird auf diese ausführlicher eingegangen:

Grunig und Hunt haben 1984 auf Basis historischer Untersuchungen vier Modelle der Public Relations<sup>197</sup> vorgelegt, die sich in zweierlei Hinsicht unterscheiden: In der Kommunikationsrichtung (Einweg- oder Zweiwegkommunikation) und der angestrebten Wirkung:

Kennzeichnend für das **Press Agency** und das **Public Information Modell** ist die einseitige Kommunikation von Sender zum Empfänger. Eine Änderung der Einstellung oder des Verhaltens der Rezipienten ist hier primäres Ziel des Senders.<sup>198</sup>

Das Press Agency Modell bemüht sich in erster Linie um eine positive Berichterstattung in den Massenmedien. Die Wahrheit spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. Mit klassischer Pressearbeit sowie Inszenierungen von Publicity erregenden „Pseudo Ereignissen“<sup>199</sup> soll sicher gestellt werden, dass die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gelenkt wird. Der bekannteste Vertreter dieser PR-Form ist Barnum, von dem die Aussage stammt „There is no such thing as bad publicity.“<sup>200</sup>

Das Public Information Modell zeichnet sich dagegen durch wahrheitsgemäße - wenn auch sehr einseitige - Informationen aus. Typische Ausprägung dieses Modells ist der Pressesprecher, der Aussagen über das Unternehmen veröffentlicht.

Beide Modelle führen zu einer Manipulation des Empfängers. Grunig et al. sprechen daher auch von „handwerklich-technischer Public Relations“, die alleine nicht zum Erfolg führen kann.<sup>201</sup>

Charakteristisch für das zweiseitige, asymmetrische Modell (**two way asymmetrical Modell**) ist die zweiseitige Kommunikation. Das Unternehmen begibt sich mit „gezielt entwickelten Botschaften auf den ‚Markt der Meinungen‘, um das Wohlwollen strategisch relevanter Bezugsgruppen zu erreichen und ihr Handeln im Sinne eigener Zielsetzungen zu beeinflussen.“<sup>202</sup> Das Feedback dieser ist erwünscht, wird aber nur dazu verwendet, um die eigene Überzeugungskraft zu verbessern. Grunig bezeichnet das Modell als „selfish“-Modell, da die Organisation „(...) that uses it believes it is right (and the public wrong) and that any change needed to resolve a conflict must come from the public and not from the

<sup>196</sup> vgl. die spezifischen Variablen in Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 36ff

<sup>197</sup> vgl. Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984), S. 21f

<sup>198</sup> vgl. Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 39

<sup>199</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 66

<sup>200</sup> Barnum, zitiert nach Grunig/Hunt 1984 (Managing Public Relations 1984), S. 28

<sup>201</sup> vgl. Grunig/Grunig (Models of PR 1992), S. 312

<sup>202</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 66



organization“.<sup>203</sup> Gegenseitige Verständigung ist noch nicht Ziel dieses Modells. Dies wird erst im zweiseitigen, symmetrischen Modell (**two way symmetrical Modell**) integriert, das gekennzeichnet ist durch eine Kommunikation von gleichberechtigten Partnern und einer Evaluation der PR. Allerdings wird nicht evaluiert, ob die PR-Arbeit überzeugend genug war. Viel wichtiger ist dagegen, dass beide Parteien zu einem gegenseitigen Verständnis kommen.<sup>204</sup>

1992 vertrat Grunig noch die Ansicht, einzig das symmetrische zweiseitige Modell werde von wirklich exzellenten PR-Abteilungen praktiziert. Vier Jahre später relativierten Grunig, Grunig und Dozier<sup>205</sup> diese Aussage jedoch. Auf Grund einer empirischen Untersuchung im Rahmen des Exzellenz-Projekts interpretierte er die PR-Modelle als Leitbilder, die zum einen das grundsätzliche Kommunikationsverständnis eines Unternehmens zeigen, zum anderen aber auch eine Richtschnur für konkrete Kommunikationsprobleme sind. Verschiedene Kommunikationspartner und Kommunikationsziele können die Vorgehensweise eines Unternehmens bestimmen.<sup>206</sup> Eine Interessensklärung mit Aktivisten beispielsweise setzt symmetrische Kommunikation voraus. „Exzellente PR-Abteilungen“, schreibt Grunig, „schaffen ein Gleichgewicht zwischen persuasiven Einflussversuchen, die auf dem asymmetrischen Konzept beruhen, und dem Bemühen, auf der Grundlage symmetrischer Vorstellungen mit einzelnen Publikumsgruppen zu verhandeln. Sie setzen dabei auf eine *symmetrische Persuasion*.“<sup>207</sup> Aus dieser Einsicht heraus entwickelten Grunig, Grunig und Dozier das **zweiseitige Modell exzellenter PR**, auch genannt **situatives Public Relations Modell**.

Basis für dieses Modell waren sowohl Befunde aus empirischen Untersuchungen zu den vier Modellen als auch das „Mixed-Motive Modell“, das schon 1991 von Murphy entwickelt wurde.<sup>208</sup>

Das situative Public Relations Modell enthält asymmetrische und symmetrische Elemente. Sowohl die Dominanz des Unternehmensinteresses als auch die der Publics wird als asymmetrisch bezeichnet, da entweder die Interessen des Unternehmens oder die der Publics berücksichtigt werden. In der Mitte des Kontinuums findet sich ein Win-Win Bereich, in dem Unternehmen und Publics mit gleicher Motivlage in den Kommunikationsprozess eintreten können.

---

<sup>203</sup> Grunig/Hunt 1994, S. 8, zitiert nach Guggenbichler (Unternehmenskommunikation 1999), S. 83

<sup>204</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 171

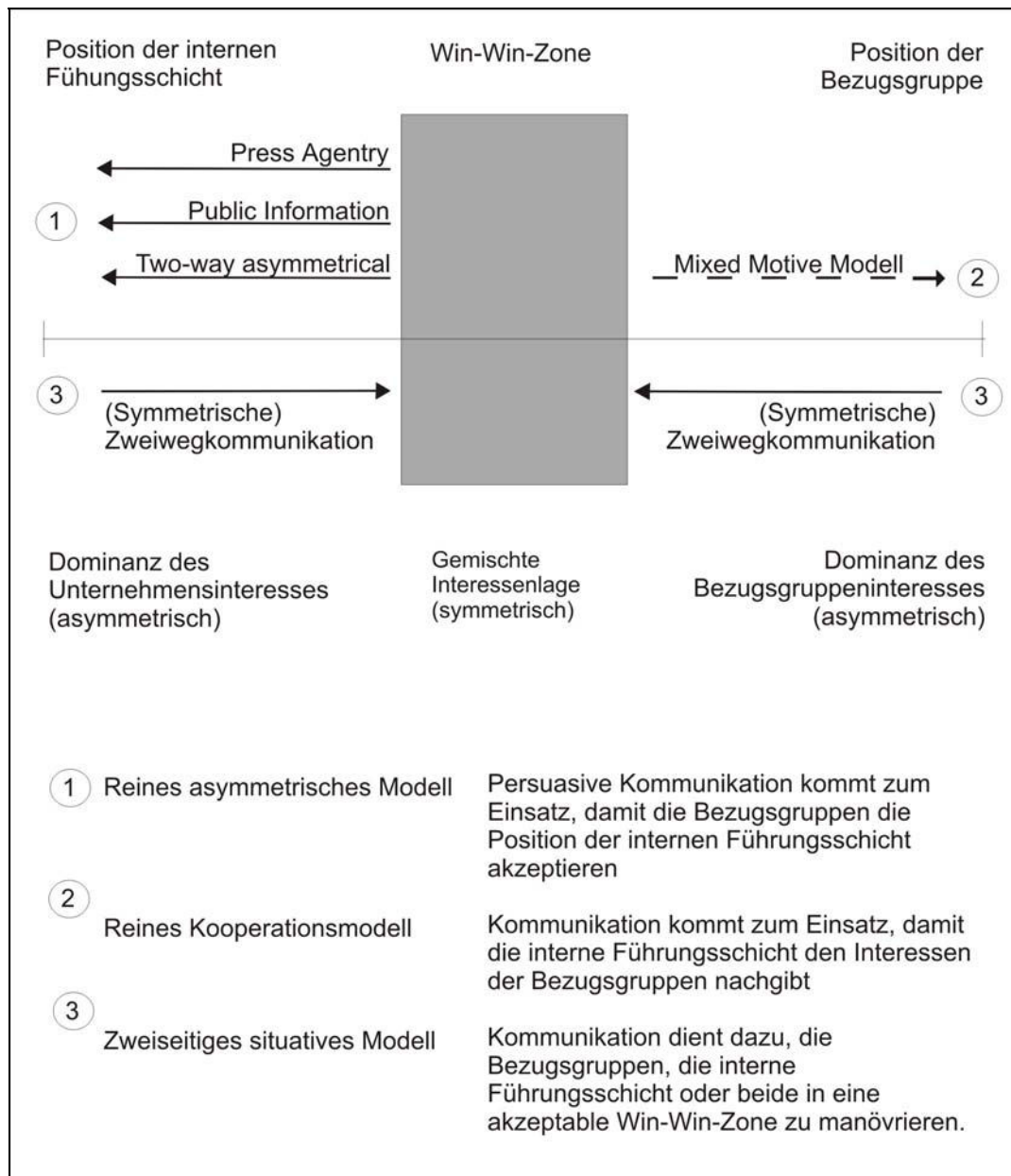
<sup>205</sup> vgl. Grunig/Grunig/Dozier (Situatives PR-Modell 1996)

<sup>206</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S.68

<sup>207</sup> J.E. Grunig 1996, Manuskript S. 46, zitiert nach ebd., S. 69

<sup>208</sup> Murphy setzte das Modell der symmetrischen Kommunikation mit reinen Kooperationsspielen gleich. Bei diesen versucht eine Seite immer, ihre Interessen zu realisieren, während sie gleichzeitig darum bemüht ist, ihre Publics bei der Verwirklichung ihrer Interessen zu unterstützen. Grunig sah in seinem Ansatz allerdings nie die totale Anpassung an die Interessen einer public. Vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 171

Abb. 12: Die Public Relations-Modelle von Grunig et al.



Quelle: Grunig/Grunig/Dozier (Situatives PR-Modell 1996), S. 219

Grunig, Grunig und Dozier präzisieren ihre Vorstellungen über das Modell wie folgt:

„(...) dass Kommunikatoren sowohl mit externen Bezugsgruppen als auch mit der internen Führungsschicht in Unterhandlungen stehen, um ein Ergebnis oder eine Beziehungsstruktur in der Win-Win-Zone zu erreichen. Wenn sie mit Bezugsgruppen sprechen, versuchen PR-Praktiker, so auf diese einzuwirken, dass sie sich dem Standpunkt des Unternehmens nähern. Wenn sie dagegen mit der Kerngruppe ihrer Organisation kommunizieren, versuchen sie, diese im Sinne einer Annäherung an die Interessen der Bezugsgruppen zu beeinflussen. Dieses zweiseitige Modell exzellenter Öffentlichkeitsarbeit ist ein neuer situativer Ansatz, der die früheren Leitbilder symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation zusammenfasst. In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation werden von Zeit zu Zeit asymmetrische Taktiken benutzt, um die beste Position für eine Organisation innerhalb der Win-Win-Zone zu erreichen.“<sup>209</sup>

<sup>209</sup> Grunig/Grunig/Dozier (Situatives PR-Modell 1996), S. 220

2001 bestätigt Grunig diese Aussage, er stellte wiederum fest, dass asymmetrische und symmetrische Modelle in einer exzellenten PR-Abteilung ineinander greifen.<sup>210</sup>

Da es sich um ein allgemeines Prinzip handelt, muss die Anwendung des Modells international in allen Kulturen möglich sein. In Zusammenarbeit mit anderen Forschern hat Grunig dies bisher im anglo-amerikanischen Sprachraum sowie in Indien, Griechenland und Taiwan untersucht und festgestellt, dass sie dort praktiziert werden. Es ist aber empirisch noch nicht geklärt, ob dies auch auf Deutschland zutrifft. Die bisherigen Befunde der in Deutschland durchgeführten Untersuchungen weisen allerdings darauf hin.<sup>211</sup>

### 2.3 Die spezifischen Variablen der Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie

Alle oben aufgeführten Prinzipien gelten laut Grunig, Grunig und Vercic in verschiedenen Ländern dieser Welt. Allerdings gibt es Umstände, die eine Praktizierung der allgemeinen Prinzipien erschweren oder gar unmöglich machen.<sup>212</sup> Daher schränkten Grunig, Grunig und Vercic die allgemeinen Variablen mit fünf kontextbezogenen Variablen ein.

Denn im Sinne von Grunig gibt die Zentrale an Hand der allgemeinen Prinzipien klare Leitlinien, Kommunikationsthemen und Regeln zur Evaluierung vor. In der Interaktion mit lokalen Bezugsgruppen müssen die Tochterunternehmen diese ausführen. „The public is out there ... and therefore out there is where the action has to be.“<sup>213</sup> Dies unterstreicht die Bedeutung der Tochterunternehmen in der Umsetzung der Strategien. Sie entwickeln die „Hardware“, um die Programme der Zentrale umzusetzen. Doch entsprechend ihrer Umwelt können sie dabei nicht nach „Schema F“ vorgehen.

Aus diesem Grund entwickelten Grunig, Grunig und Vercic fünf spezifische Variable. Weiterentwickelt wurden diese Variablen von Wakefield, der eine sechste Variable hinzufügte. Diese sechs Variablen werden in dieser Arbeit in drei Gruppen einteilt: das Mediensystem, die Kultur und die Infrastruktur. Neben den Aussagen von Grunig, Grunig und Vercic und Wakefield werden an dieser Stelle noch andere Autoren zu Rate gezogen, um den Themenkomplex ergiebiger darstellen zu können.

#### 2.3.1 Das Mediensystem als spezifische Variable

„Media coverage leads to action, not because of its effect on the ostensible audience, but because others believe it will influence its audience.“<sup>214</sup> Kein anderes Zitat trifft nach Meinung der Autorin die Bedeutung der Medien klarer. Der Einfluss der Medien auf eine Gesellschaft kann nicht bestritten werden, richtig „greifbar“ ist er aber selten.

Gerade internationale Unternehmen dürfen den Einfluss der Medien nicht unterschätzen. Denn dieser ist immer dann besonders groß, wenn es keine anderen Quellen gibt. Bei lokalen und in einigen Fällen auch nationalen Themen haben Menschen die Gelegenheit,

<sup>210</sup> vgl. Grunig (Symmetrical PR 2001), S.30

<sup>211</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 174

<sup>212</sup> vgl. Grunig, Grunig und Vercic (Evidence from Slovenia 1996), S. 40

<sup>213</sup> Traverse-Healy 1991: 34, zitiert nach Wakefield (Delphi research 2000) S. 186

<sup>214</sup> Pavlik 1987, S. 107, zitiert nach Wakefield (Delphi research 2000), S. 190

sich selber ein Bild zu machen und darauf ihre Meinung zu basieren. Doch im globalen Kontext, wenn die Themen geographisch weit entfernt sind, sind sie von der Berichterstattung der Medien abhängig und daher in ihrer Meinung leichter zu beeinflussen.<sup>215</sup>

Die Arbeit im internationalen Mediensystem ist allerdings sehr komplex, da Struktur und Inhalte der Medien in unterschiedlichen Nationen divergieren. In jedem Land müssen die Medien unterschiedlich behandelt werden, woraus als logischer Aspekt folgt, dass der exzellente PR-Praktiker die nationalen Unterschiede von Mediensystemen kennen muss, um eine Beziehung zu den lokalen Medien aufzubauen. Sriramesh und Vercic schlagen vor, das Mediensystem in drei Faktoren aufzuteilen:<sup>216</sup>

### *Medienkontrolle*

In westlichen Demokratien sind die Medien zumeist selbstständige Unternehmen, die News verkaufen. Dies ist für Unternehmen Chance und Gefahr zugleich: Sie werden einerseits keine Schwierigkeiten haben, in den Medien zu erscheinen, dies werden aber auch Aktivistengruppen für sich nutzen, um Einfluss auf das Unternehmen zu gewinnen. In Entwicklungsländern dagegen liegt die Gewalt über die Medien in den Händen der Politiker oder anderen Führungspersönlichkeiten der Gesellschaft. Ihnen ist daran gelegen, den eigenen status quo zu erhalten, die Freiheit der Medien ist somit eingeschränkt.

### *Reichweite der Medien*

Präsenz<sup>217</sup> in den Medien gehört für die meisten Unternehmen zum Rezept, um ein positives Image zu erlangen. Eine „story“ in den Medien zu platzieren ist jedoch keine Garantie, den gewünschten Effekt zu erzielen. Dagegen spricht zum einen das heute bestimmende Kommunikationsverständnis, dass eine Information keine Sache ist, die man in die Köpfe der Empfänger „transplantieren“ kann. Wie der Empfänger eine Information interpretiert, kann vom Sender nicht beeinflusst werden.<sup>218</sup> Zum anderen ist auch die Macht der Medien<sup>219</sup> in vielen Entwicklungsländern eingeschränkt, da nur wenige Menschen auf sie zugreifen können. Um den größeren Teil der Gesellschaft zu erreichen, müssen Medien eingesetzt werden, die dieser Teil konsumiert: Volksmedien wie z.B. Tänze oder Theater.

### *Zugang zu den Medien*

Dieser Faktor bestimmt zu einem großen Teil die Ausrichtung der Kommunikation eines Unternehmens.<sup>220</sup> Denn wenn der Zugang zu den Medien leicht ist und jeder sein Anliegen in ihnen publizieren kann, ist dies auch ein Nährboden für Aktivistengruppen. Mit ih-

---

<sup>215</sup> Dies zeigte auch die Berichterstattung der Golfkriege in den Medien. Durch gezielte Verbreitung von einseitigen oder falschen Informationen haben es die Amerikaner geschafft, Kriege zu legitimieren, die von der Bevölkerung zunächst nicht unterstützt wurden.

<sup>216</sup> vgl. Sriramesh/Vercic (A theoretical framework 2003), S. 2

<sup>217</sup> Gemeint ist an dieser Stelle positive Berichterstattung.

<sup>218</sup> siehe III.3

<sup>219</sup> Hier sind die westlichen Medien wie Fernsehen, Radio, Zeitung und Zeitschriften und Internet gemeint.

<sup>220</sup> vgl. hierzu die ausführlichen Ausführungen über das situative Kommunikationsmodell, Kapitel IV.2.2

nen muss das Unternehmen auf eine symmetrische Art und Weise kommunizieren, um zu verhindern, dass diese das Image des Unternehmens negativ beeinflussen.<sup>221</sup>

### 2.3.2 Kultur als spezifische Variable

„Culture is communication and communication is culture.“<sup>222</sup> Diese These von Hall drückt klar die enge Beziehung zwischen Kommunikation und Kultur aus. Nach allgemeiner Auffassung wird Kultur erst im Laufe des Sozialisierungsprozesses durch verbale und non-verbale Kommunikation erlernt. Außerdem ist Kommunikation formal und inhaltlich Bestandteil einer jeden Kultur.<sup>223</sup> Da PR untrennbar mit dem Begriff Kommunikation zusammen hängt, ist auch der Einfluss der Kultur auf PR in der Literatur unumstritten.<sup>224</sup> Simone Huck entwickelte ein empirisch überprüfbares Kultur-PR-Modell, aus dem hervor geht, dass beide Elemente sich wechselseitig beeinflussen.<sup>225</sup>

Sie untersuchte, basierend auf den Kulturdimensionen Hofstede's, die Verbindung der Nationalkultur zur PR. Ihre Feststellungen werden im Folgenden kurz zitiert, da sie zeigen, wie die Kultur die Ausführung der PR in den jeweiligen Ländern beeinflusst:

Die erste Dimension – die Machtdistanz<sup>226</sup> – gebe eine Antwort auf die Frage, wie einflussreich und professionell die PR innerhalb eines Unternehmens sein kann. Aus den Ergebnissen der Studie könne man schließen, dass in Kulturen mit großer Machtdistanz, in denen Eliten klar dominieren, die Lenkung der öffentlichen Meinung oberstes Ziel der PR sei. Boundary spanning, Issues Management und Krisenkommunikation komme dabei eine wichtige Bedeutung zu. In Kulturen mit geringer Machtdistanz habe die PR vermutlich mehr Einfluss innerhalb des Unternehmens. Informationen seien für die breite Öffentlichkeit bestimmt, der Faktor Wahrheit spielt dabei im Rahmen der Krisenkommunikation nur eine untergeordnete Rolle.<sup>227</sup>

Die zweite Dimension Hofstede's – die Gegenüberstellung individualistischer und kollektivistischer Kulturen - hat Einfluss auf die Ausprägung der Gesellschaftsorientierung eines Unternehmens. Nur sehr gering sei diese in individualistischen Kulturen, im Vordergrund stehe hier klar das Interesse des Unternehmens. In kollektivistischen Kulturen dagegen stehen sozial-integrative Ziele wie soziale Verantwortung oder die Vermittlungsfunktion der PR zwischen gesellschaftlichen Interessen im Vordergrund.<sup>228</sup>

Genauer definiert werde dieser Punkt durch den Faktor Maskulinität – Femininität, der nähere Hinweise auf die Ausrichtung der PR, Verständnis und Vertrauen zu gewinnen,

<sup>221</sup> vgl. hierzu die Ausführungen über den Grad des Aktivismus in Kapitel IV.2.3.3

<sup>222</sup> Hall 1959, S. 191, zitiert nach Wakefield (Theoretical foundations 1996), S. 22.

<sup>223</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2003), Huck beschreibt auch eine theoretische Fundierung dieser Erkenntnis an Hand der drei Kulturfaktoren von Hall: Geschwindigkeit und Kontextorientierung sowie die Informationsdiffusion durch Kommunikation.

<sup>224</sup> Da PR mit Kultur zusammen hängt, muss die Art und Weise, auf die PR betrieben wird, von Land zu Land variieren. Grunig, Grunig und Vercic tragen dem mit den spezifischen Variablen der Exzellenz-Theorie Rechnung.

<sup>225</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 136

<sup>226</sup> Machtdistanz wird definiert als „(...) das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist (Hofstede: Lokales Denken, S. 33)

<sup>227</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2003, S. 251f

<sup>228</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2004), S. 252

gibt. Denn diese beiden Begriffe spielten in femininen Kulturen, in denen Bescheidenheit und Feinfühligkeit wichtige Werte sind, eine Rolle. In maskulinen Kulturen dagegen, in denen die Rolle der Geschlechter klar abgegrenzt ist, sei es herausragendes Ziel der PR, die öffentliche Meinung zu lenken, unwahre Informationen werden dabei in Kauf genommen.<sup>229</sup>

Durch den Faktor Unsicherheitsvermeidung, der sich durch den Grad, „in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“<sup>230</sup> definieren lässt, könne man einschätzen, in wie weit sich ein Unternehmen für die Belange seiner Publics öffnet. In Ländern, in denen dieser Faktor besonders ausgeprägt ist (d.h. risikoreiche Situationen sollen möglichst vermieden werden), stehe Vertrauensgewinn weniger im Vordergrund. Viel wichtiger ist es für Unternehmen, die öffentliche Meinung zu lenken und zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Interessen zu vermitteln. Zweiseitige Kommunikationsmodelle seien hier ein wichtiges Element.<sup>231</sup>

### 2.3.3 „Infrastruktur“ als spezifische Variable

Der Duden bezeichnet „Infrastruktur“ als „Unterbau einer Volkswirtschaft“. Als diesen Unterbau definieren Sriramesh und Vercic das politische System sowie den Grad der Entwicklung. Eine Konsequenz aus diesen Faktoren ist der Grad des Aktivismus. Alle drei Faktoren werden unter einem Punkt zusammen gefasst, da sie miteinander in wechselseitiger Beziehung stehen. Das politische System eines Landes hat direkte Auswirkung auf die wirtschaftliche Entwicklung, da es wirtschaftliche Entscheidungen beeinflusst. Eine schlechte wirtschaftliche Lage erschwert im Gegenzug die Entwicklung demokratischer Prinzipien. Da nur in pluralistischen Gesellschaften Aktivismus entstehen kann, hat das politische System auch Einfluss auf den Grad des Aktivismus. Dieser wird jedoch auch bestimmt vom Grad der wirtschaftlichen Entwicklung, denn in Zeiten schlechter wirtschaftlicher Lage beschäftigen die Menschen andere Sorgen und sie engagieren sich selten in Aktivistengruppen. Diese zusammenhängenden Punkte werden im Folgenden erläutert:

#### *Politisches System*

Wesentlich in diesem Punkt ist, ob es sich um ein demokratisches System mit freier Meinungsäußerung oder um ein totalitäres System handelt. Dies ist entscheidend bei der Wahl der Kommunikationsmittel. Offiziell nennt sich heute jeder der 192 Mitgliedsstaaten der UN eine Demokratie, doch eine Freedom House Studie aus dem Jahr 2000 fand heraus, dass nur 62,5% wirkliche Demokratien sind.<sup>232</sup> Grunig, Grunig und Vercic stellen fest, dass viele sozialistische Staaten und nahezu alle totalitären Systeme keine zweiseitige Kommunikation, sondern Propaganda im Sinne des Press Agency der PR von Grunig und

<sup>229</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2004), S. 252

<sup>230</sup> Hofstede (Lokales Denken 2001) S. 158

<sup>231</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2004), S. 252

<sup>232</sup> Die offizielle verwendete Definition von Demokratie ist: Democracies wherein multiple parties and individuals compete in open elections to earn the right to rule for a predetermined period (unless there is a constitutionally mandated reason for earlier elections). In democracies, opposition parties have a fair chance of winning power or participate in power sharing as members of a coalition government.“, zitiert nach Sriramesh /Vercic 2003, S. 4

Hunt (1984) betreiben.<sup>233</sup> Dennoch sind sie der Meinung, dass die allgemeinen Prinzipien auch in undemokratischen Systemen angewendet werden können. Dies unterstützt auch Wakefield (1997), der der Meinung ist, dass Public Relations in allen Gesellschaftsformen existieren kann, wirklich erfolgreich jedoch nur in kapitalistischen, demokratischen Staaten sein wird.<sup>234</sup>

### *Grad der Entwicklung*

Wakefield bezeichnet „(...) the extend to which a nation has advanced along a continuum of economic and technical growth“<sup>235</sup> als Grad der Entwicklung. Andere Autoren beziehen auch die Sterblichkeitsrate und das Analphabetentum mit ein.<sup>236</sup>

In entwickelten Ländern können fast alle Medien genutzt werden, um die Gesellschaft zu erreichen. In weniger entwickelten Ländern besteht diese Möglichkeit jedoch nicht, da entweder die technischen Voraussetzungen fehlen oder die Bevölkerung nicht in der Lage ist, diese zu nutzen. In Indien kann beispielsweise nur die Hälfte der Bevölkerung lesen und es werden vier verschiedene Sprachen gesprochen. Westliche Medien sind daher zur Informationsvermittlung sinnlos, es müssen direkte Wege der Informationsvermittlung gewählt werden.<sup>237</sup>

Der Grad der Entwicklung bestimmt auch, welche Stelle PR kontrolliert. Der harte Konkurrenzkampf in entwickelten Ländern führt dazu, dass PR ein Werkzeug in diesem ist. In weniger entwickelten Ländern unterstützt sie dagegen die Regierung dabei, die Bevölkerung zu vereinen.<sup>238</sup>

### *Grad des Aktivismus*

Während bis in die 1980er Jahre hinein nur Politiker und Regierungen von Aktivistengruppen<sup>239</sup> beeinflusst wurden, üben diese nun auch vermehrt Druck auf Unternehmen aus. Gerade im internationalen Kontext ist die Beziehung zwischen Unternehmen und Aktivistengruppen sehr komplex. Den Grund dafür erklären Nigh und Coran 1987:

„First, multinational organizations face more actual or potential stakeholders than domestic organizations. Second, it is more difficult to identify international issued and Publics than domestic ones. Third, multinational organizations may face transnational interest groups that can quickly move across boundaries but are of no concern to domestic organizations. Finally, issues resolution for the multinational organization must involve communication across cultures.“<sup>240</sup>

Gerade ein international agierendes Unternehmen muss folglich die Erwartungen der Publics erkennen und auf sie eingehen. Handelt es hierin nicht erfolgreich, so habe dies laut Grunig und Pepper schwerwiegende Folgen für das Unternehmen:

<sup>233</sup> vgl. Grunig/Grunig/Vercic (Evidence from Slovenia), S. 62

<sup>234</sup> vgl. Wakefield 1997, S. 47, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 176

<sup>235</sup> Wakefield 1997, S. 43, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 178

<sup>236</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 178

<sup>237</sup> vgl. Wakefield (Delphie Research 2000), S. 186

<sup>238</sup> vgl. ebd., S. 186

<sup>239</sup> L.A. Grunig definiert Aktivistengruppen als „two or more individuals who organize...to influence another public or Publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics or force.“ (Grunig, L.A., Activism 1992, S. 504)

<sup>240</sup> zitiert nach Wakefield (Delphi Research 2000), S. 189

„When organizations delay public relations programs until the issue stage rather than beginning at the stakeholder or public stage, they usually are forced to develop programs of crisis communication – especially when polarization occurs. In addition, they begin to campaign against the activists asymmetrically, the activists do likewise, and the conflict degenerates into a shouting match. (...) Sometimes, one side can declare a short-term victory – by defeating legislations or winning a lawsuit, for example – but seldom does the other side give up. The only means of resolving issues at this stage is through negotiation and “horsetrading” with the activist group.“<sup>241</sup>

Diese Aussage hat zur Folge, dass Unternehmen nicht von Aktivistengruppen beeinflusst werden können, wenn sie den Bedürfnissen ihrer Publics entsprechend handeln.

Unberücksichtigt bleibt hier jedoch, dass sich gerade im Prozess der Globalisierung oft Veränderungen und Krisen ereignen, die vom Unternehmen nicht voraussehbar sind (siehe die Erläuterungen dazu unter Punkt II.2.1 „Zivilgesellschaftliche Globalisierung“). Ein Unternehmen muss daher Vorkehrungen treffen, um auf Aktivisten zu reagieren. Beispiele an dieser Stelle können Abteilungen oder in die PR-Abteilung integrierte Gruppen für Issues Management sein.<sup>242</sup>

Der Grad, die Ausprägung und die Eigenschaften von Aktivismus können jedoch von Land zu Land unterschiedlich sein. Um diesen zu „messen“, schlägt Wakefield den Faktor „Machtdistanz“ aus den kulturellen Dimensionen von Hofstede vor. Dies scheint einleuchtend, wenn man das Beispiel Indien betrachtet. Auf diesem Markt tritt den Unternehmen nur sehr wenig Aktivismus entgegen, denn die Machtdistanz ist sehr groß. Es gibt klare dominierende Eliten, die „Nicht-Eliten“ dagegen sind es nicht gewohnt, Veränderungen zu erzwingen.<sup>243</sup>

### **2.3.4 Zusammenfassung und Resümee des theoretischen Ansatzes von Grunig, Grunig und Vercic**

Die allgemeinen Prinzipien der „Exzellenz in global Public Relations Theorie“ stellen eine Basis für die erfolgreiche Public Relations in einem globalen Kontext dar. Allerdings können sie nicht bedenkenlos in jedem Land dieser Welt angewendet werden. Das Mediensystem, die Kultur und Sprache sowie die „Infrastruktur“ eines Landes sind wichtige Einflussfaktoren. Nur eine PR, die auf diese abgestimmt ist, kann für ein Unternehmen ein Erfolgsfaktor sein.

Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass die spezifischen Variablen der Theorie empirisch noch nicht belegt sind. Grunig, Grunig und Vercic führten ihre Untersuchungen in Slowenien mit den Inhabern der drei größten nationalen PR-Agenturen des Landes durch. Diese geringe Zahl von Interviews kann höchstens ein erster Ansatzpunkt sein. Wakefield lieferte mit seiner Delphi-Studie<sup>244</sup> aussagekräftigere Ansatzpunkte für die Existenz allgemein gültiger Prinzipien und nationaler Ausprägungen. Allerdings ist auch die Aussagekraft seiner Studie eingeschränkt, da es sich um eine quantitative Studie mit

---

<sup>241</sup> Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 149

<sup>242</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 182

Für nähere Erläuterungen zum Thema Issues Management siehe Punkt IV.4.2.1.3 und den darauf folgenden Exkurs.

<sup>243</sup> vgl. Wakefield (Delphi Research 2000), S. 190

<sup>244</sup> vgl. Wakefield (Delphi Research 2000), S. 190



lediglich 22 Teilnehmern aus 18 Ländern handelt. Bei in den meisten Fällen nur einem Befragten pro Land lassen sich nach statistischen Grundsätzen kaum fundierte Aussagen treffen.<sup>245</sup>

Inhaltlich ist anzumerken, dass nur der Aufbau der Abteilung innerhalb des Unternehmens berücksichtigt wird. Äußere Einflüsse bleiben bei Grunig, Grunig und Vercic unerwähnt. Doch in Kapitel II.2 „Dimensionen von Globalisierung“ ist deutlich geworden, dass besonders international tätige Unternehmen auf Grund der Nebenfolgen der reflexiven Modernisierung, die nicht zu kontrollieren sind, immer mit Veränderungen rechnen müssen. Auch Aktivisten kommt eine ganz neue Bedeutung zu, die Grunig, Grunig und Vercic zwar in den spezifischen Variablen erwähnen, allerdings keine allgemeine Variable dafür formulieren. Dies ist sicherlich ein Schwachpunkt der Theorie, der gerade beim Thema dieser Arbeit offensichtlich wird. Denn wie schnell Veränderungen in der Umwelt eines Unternehmens – wenn diese nicht erkannt werden – das Image eines Unternehmens zerstören können, macht das Beispiel Shell deutlich. Unternehmen müssen aber diese Veränderungen nicht nur erkennen, sie müssen auch darauf reagieren.

An dieser Stelle kann eine Theorie von Ansgar Zerfaß ansetzen. Sie setzt voraus, dass Public Relations in den strategischen Managementprozess eines Unternehmens integriert ist, wie auch in der ersten Variable von Grunig, Grunig und Vercic gefordert. Allerdings erweitert sie diesen Punkt um ein sehr ausgefeiltes Planungs- und Evaluationssystem, das bei konsequenter Anwendung auf internationale Aktivisten aufmerksam machen soll, auch wenn diese sich erst formieren, wenn ein PR-Programm bereits durchgeführt wird.

---

<sup>245</sup> vgl. Huck (PR ohne Grenzen 2004), S. 124f

### 3. Public Relations als Bestandteil des strategischen Managements

PR ohne eine strategische Ausrichtung „is a little like driving cross country without a road map“<sup>246</sup>. Ohne eine Straßenkarte durch wildes Gelände zu fahren, führt zu einem Zickzackkurs, der zu einem erhöhten Benzinverbrauch führt, viele Nerven kostet, und mit an 100% grenzender Wahrscheinlichkeit nicht zum Ziel führt. Ziel einer jeden PR-Abteilung ist es, für das Unternehmen ein positives Image zu erlangen, und dies auch zu erhalten.

Schema 13: PR als Bestandteil des strategischen Managements



Quelle: Eigene Darstellung

Eine PR-Abteilung muss daher so arbeiten, wie in den allgemeinen Variablen der „Exzellenz in global Public Relations Theorie“ Grunigs, Grunigs und Vercic’ beschrieben.

Unter all diesen Punkten soll aus den oben genannten Gründen einer in dieser Arbeit besonders hervorgehoben werden: die erste allgemeine Variable – die Einbindung der PR in das strategische Management.

Nachdem zunächst das Konzept des strategischen Managements

und das Potenzial, welches die PR in diesem hat, erörtert wird, geht Punkt IV.4 im Anschluss darauf ein, warum die PR nicht nur Bestandteil des strategischen Managements eines Unternehmens sein muss, sondern, um für das Unternehmen ein Erfolgsfaktor zu sein, selber auch strategisch gemanagt sein muss.

#### 3.1 Das Konzept des strategischen Managements

„Wenn jemand behauptet, er wisse, wie dieses Geschäft in fünf Jahren aussieht, stellt sich für mich nur eine Frage: Was hat der als Letztes geraucht?“<sup>247</sup>

Dieses Zitat von Robert Allen, ehemaliger CEO<sup>248</sup> des Telekommunikationsunternehmens AT&T zeigt, in welcher schwieriger Lage sich die Unternehmen heute befinden. Je weiter sie versuchen, in die Zukunft zu schauen, desto unsicherer ist der Boden, auf dem sie stehen. Allerdings ist nicht nur eine Prognose der Zukunft schwer, auch die Gegenwart ist schwer zu überblicken, zu komplex ist die Umwelt, in dem sich Unternehmen heute bewegen.

<sup>246</sup> Webster 1990, S. 19, zitiert nach Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 120

<sup>247</sup> Müller-Stevens/Lechner (Strategisches Management 2003), S. 15

<sup>248</sup> CEO mein in Deutschland den Geschäftsführer, Chef oder Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens.

Grundsätzlich befasst sich das strategische Management mit den Grundsätzen, Zielen und Strategien eines Unternehmens<sup>249</sup>, die Integration der Umwelt hat dabei oberste Priorität. Strategisches Management beginnt mit der Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und Zielen, die die Leitlinien und wesentliche Prämissen unternehmerischen Handelns enthalten und aus denen das grundlegende Verhalten eines Unternehmens in der Gesellschaft und im Wirtschaftssystem hervor geht.<sup>250</sup>

Die zwei Schlüsselworte des strategischen Managements, die sich wie ein roter Faden durch die Literatur zum diesem Thema ziehen, sind folglich „Ziele“ und „Umwelt“. Besonders deutlich wird dies bei Plowman, der strategisches Management aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht definiert:

„(...) is the management of long term goals of an organization. It balances the goals or mission of the organization with the influences from external environment, its strategic stakeholders. It is 'the balancing of internal processes of organization with external factors'.<sup>251</sup>

Gerade in Zeiten einer zunehmenden Komplexität der externen Umwelt untermauert dieses Zitat die Position Grunigs, dass die Public Relations ein Teil des strategischen Managements eines Unternehmens sein muss. Denn nur so kann sie ihre Qualitäten als „boundary spanner“ nutzen. Hat die PR keine dominante Stellung innerhalb des Unternehmens, besteht die Gefahr, dass andere Manager ohne Rücksprache mit der PR mit den Publics kommunizieren. Da sie diese jedoch nicht kennen, können sie falsche Entscheidungen treffen und dadurch das Verhältnis von Unternehmen und Publics negativ beeinträchtigen.<sup>252</sup>

### 3.2 Potentiale der PR innerhalb des strategischen Managements

Bleibt nun zu klären, was für eine Rolle die PR in der Konzeption des strategischen Managements einnehmen kann, und in welcher Weise sie etwas zum strategischen Management beitragen kann. Empirisch ist dies bisher noch nicht untersucht worden<sup>253</sup>, daher muss an dieser Stelle auf ein Modell von Moss und Warnaby zurückgegriffen werden. Dieses basiert auf der These von Pearce und Robinson<sup>254</sup>, der strategische Managementprozess fände auf drei Ebenen statt:

- Auf dem **corporate level** werden die strategischen Ziele des Unternehmens festgelegt. Wichtig ist schon hier, dass diese mit der Umwelt in Einklang gebracht werden.
- Auf dem **specialty level** wird eine Strategie festgelegt, wie die Ziele auf den bestimmten Märkten erreicht werden können.
- Dabei nutzt sie viele Funktionen des **functional levels**, wozu auch die Public Relations gehört.

<sup>249</sup> vgl. Maier (Medienmanagement 2000), S. 59

<sup>250</sup> vgl. ebd., S. 59

<sup>251</sup> Plowman 1995, S. 39, zitiert nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 188

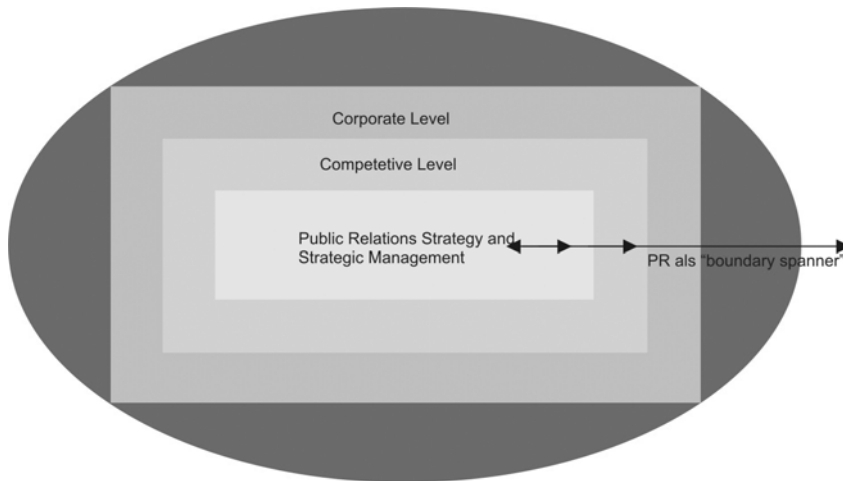
<sup>252</sup> vgl. Vasquez/Taylor 1999, S. 435, nach Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 191

<sup>253</sup> Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 70

<sup>254</sup> 1982, S. 6f, nach Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 120

In dieser Aufteilung ist PR ein Instrument, um die Ziele des Managements zu erreichen; an der Entwicklung dieser ist sie allerdings nicht beteiligt. Bildlich gesprochen gibt die Unternehmensführung eine Fahrhinne vor, in der sich die PR bewegen darf. Hierin liegt der große Unterschied zum Modells von Moss und Warnaby<sup>255</sup>, sie entwickeln einen „nested approach“ (siehe Abb. 13), in der die drei Ebenen in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Die zweite Ebene, bei Moss und Warnby das competetivel level ergibt sich in ihrem Modell nicht von selber aus dem corporate level, und auch die Ideen der PR können Einfluss auf das corporate level nehmen.

Abb. 13: „Nested approach“ nach Moss und Warnaby



Quelle: Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 73

Moss und Warnaby definieren die Rolle der PR folglich nicht als „Erfüllungsgehilfen“ der strategischen Ziele, sondern sie zeigen den Nutzen, den sie als „boundary spanner“ für ein Unternehmen hat:

Auf der einen Seite ist die Public Relations als „Antenne“ des Unternehmens zuständig für das „environmental scanning“<sup>256</sup>, denn besonders beim Festlegen der Unternehmensziele auf dem corporate level ist es unabdingbar, dass das Unternehmen diese auch in Bezug zu ihren Stakeholdern festlegt. Aufgabe der PR ist es daher, Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens sofort zu bemerken und zu analysieren, wie sich diese auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern auswirken können.<sup>257</sup>

Aber nicht nur bei der Festlegung der Ziele des Unternehmens auf dem corporate level, auch auf dem competitive level hat die Public Relations eine entscheidende Rolle. An dieser Stelle ist ein positives Image des Unternehmens ein wichtiger Erfolgsfaktor, und wie in Kapitel IV.1.3 ausführlich dargelegt, ist hierfür nicht nur Werbung oder Promotion nötig, sondern im Rahmen der integrierten Kommunikation auch eine zweiseitige Kommunikation (siehe IV.2.2) in Form eines Dialoges der PR mit den Stakeholdern.<sup>258</sup>

<sup>255</sup> Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 70ff

<sup>256</sup> Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000), S. 75

<sup>257</sup> ebd., S. 74f

<sup>258</sup> Hinzuzufügen ist jedoch, dass die Voraussetzung dafür, dass die PR ihr strategisches Potential auch ausnutzen kann, die zweite allgemeine Variable der „Exzellenz in global Public Relations Theorie“ Grunigs, Grunigs und Vercic' ist: „Public Relations als Teil der ‚dominant coalition‘ oder mit direkter Benach-

## 4. Strategisches PR-Management

### 4.1 „To hell with shell“ – Eine Einleitung

An dieser Stelle muss sich der Leser noch einmal zurück erinnern an das Beispiel in der Einleitung. Zurück erinnern an den Sommer 1999, in dem sich der Umsatz des Mineralölkonzern Shell um 20% - 30% verringerte, in dem mehr als ein Dutzend Bombendrohungen das Unternehmen in Angst versetzten und in dem Medienkommentare wie „Greenpeace folgt Gandhi“ nicht nur die Boulevardzeitungen füllten.

Der Grund war eine geschickt inszenierte Medienstrategie von Greenpeace und Sprachlosigkeit von Shell. „Shell verstand die Öffentlichkeit nicht mehr, und die Öffentlichkeit verstand Shell nicht mehr.“<sup>259</sup>

Doch wie konnte das passieren? Gibt es nicht genau aus diesem Grund eine PR-Abteilung, die die Öffentlichkeit „verstehen“ und die dafür sorgen soll, dass solche Unstimmigkeiten eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern gelöst werden, schon bevor sie zu einem medienträchtigen Issue werden und damit das Unternehmensimage nachhaltig beschädigen? „Environmental scanning“ ist hier das Schlagwort, erläutert schon unter Punkt IV.3.2. Denn die PR hat es mit immer wieder wechselnden Publics zu tun, dafür benötigt sie ein breites Spektrum situationsadäquater PR-Strategien. Doch um diese zu entwickeln, muss eine PR-Abteilung strategisch gemanagt sein. Dies zu erläutern ist Inhalt dieses Punktes. Basis ist dabei zum einen die angloamerikanische PR-Forschung, die auf diesem Gebiet Vorreiter ist. Gerade beim Thema strategisches PR-Management ist aber auch die Theorie der integrierten Unternehmenskommunikation von Ansgar Zerfaß eine wichtige Quelle. Sowohl die angloamerikanischen als auch die deutschen Quellen sind allerdings nicht auf den internationalen Kontext bezogen, lassen sich aber in vielen Bereichen darauf anwenden und erweitern.

### 4.2 Analyse der kommunikativen Beziehungen

Die zentrale Frage für Public Relations ist, welche Kommunikationspartner für ein Unternehmen relevant sind. Denn so lange „individuelle Massenkommunikation“ noch Zukunftsmusik ist, bietet die Segmentierung des Unternehmensumfeldes die Möglichkeit, kommunikative Streuverluste in Grenzen zu halten.

Strategisch gemanagte PR beginnt folglich mit der Analyse der kommunikativen Situation. Dies wird erläutert unter Punkt 4.2.1. Für jede der dort genannten Phasen der Beziehung

---

richtigungsbeziehung zum ‚senior management‘.“ Denn diese hierarchische Einordnung impliziert, dass die Rolle des PR-Praktikers als „Manager“ und nicht als „Technician“ gesehen wird (siehe die allgemeine Variable Nr. 5 der Exzellenz Theorie). Wie in der Aufteilung des strategischen Managements von Pearce und Robinson wird die Rolle des PR-Praktikers in den meisten Management-Theorien jedoch als „Technician“ gesehen. Dieser nimmt nicht Teil an Managemententscheidungen, sondern ist ausführendes Organ, um die Kommunikationsziele zu verwirklichen, die ihm vorgegeben worden sind. Der „Manager“ dagegen ist an der Entwicklung und Ausgestaltung sowohl der Unternehmens- als auch der Kommunikationsziele beteiligt.

Aus den Ausführungen unter Punkt IV.IV.3.2 ist hervorgegangen, dass der PR-Praktiker nur als Manager die ihm zugeteilte Rolle als „boundary spanner“ ausfüllen kann und die PR somit einen Beitrag zum strategischen Management des Unternehmens leisten kann.

<sup>259</sup> Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 18

des Unternehmens zu seiner Öffentlichkeit muss ein Kommunikationsprogramm entwickelt werden, bei dem basierend auf der Ausprägung des Involvement und dem Grad der Übereinstimmung von Unternehmen und seinen Publics (siehe Punkt 4.2.2) unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Themen der Punkte 4.3 und 4.4 sind nachfolgend die Implementierung eines solchen Programms, bestehend aus Planung, Durchführung und Evaluation. Wobei der Punkt der Durchführung in diesem Zusammenhang vernachlässigt wird, da er nicht spezifisch für eine strategisch gemanagte PR ist.

#### 4.2.1 Kommunikationsfeldanalyse

Strategische Public Relations beginnt damit, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder eingehen zu können. Hierzu muss zunächst analysiert werden, wer diese Stakeholder sind, welche das größte Potential, durch öffentliche Aktionen das Image des Unternehmen zu gefährden, und welche Themen sie beschäftigen. Dies ist ein ständiger Prozess, denn eine Public entsteht immer situationsspezifisch, wenn sich eine Gruppe von Stakeholdern von Entscheidungen des Unternehmens betroffen fühlt: „Publics come and go“, sagen Grunig und Hunt, „depending on what an organization does and how people and organizations in the environment react to that organizational behaviour“.<sup>260</sup>

Um sich entwickelnde Publics frühzeitig zu erkennen, und zu verhindern, dass eine Meinungsverschiedenheit zu einem issue wird, schlägt Grunig drei Faktoren vor, die es bei Stakeholdern zu bewerten gilt:

- Level of involvement      Der Grad, zu dem sich Stakeholder von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen fühlen. Ist dieser Grad hoch, besteht die Möglichkeit, dass
- Problem recognition      sie auf das Unternehmen aufmerksam werden und seine Entscheidungen für sie Probleme darstellen. Stakeholder werden somit zu einer Public, die aber noch latent oder aware sein kann.
- Constraint recognition      So lange eine Public noch wenig Möglichkeiten sieht, etwas gegen das Problem zu tun, bleibt sie latent oder aware. Erkennt sie aber keine Hindernisse, so wird aus ihr eine Active Public.<sup>261</sup>

Stakeholder durchlaufen folglich verschiedene Stadien der Publics: Haben die Stakeholder kein gemeinsames Problem, so sind sie eine Non-Public, die für das Unternehmen keinerlei Bedeutung hat. Existiert allerdings ein gemeinsames Problem, dieses wird aber von den Stakeholdern nicht als solches erkannt, so handelt es sich um eine „latent Public“. Sobald sie dieses jedoch erkennt, wird sie zu einer „aware Public“. Wenn sie auch noch bereit ist, etwas dagegen zu tun, so entsteht aus der „aware Public“ eine „active Public“.<sup>262</sup>

<sup>260</sup> Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984), S. 138

<sup>261</sup> vgl. Grunig/Repper (Strategic Management, Publics and issues 1992), S. 125

<sup>262</sup> vgl. Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 170f

Diese Stadien sollen im Folgenden genauer erläutert werden, da sie die Grundlage für ein strategisch ausgerichtetes PR-Management bilden.

#### 4.2.1.1 Stakeholder Stage

Die Begriffe Stakeholder und Publics werden oft synonym gebraucht, doch gerade wenn man PR als strategischen Managementprozess sieht, muss der Unterschied zwischen diesen herausgestellt werden.

Ein Stakeholder ist ein Mitglied einer Gruppe von Menschen, die sich von den potentiellen Entscheidungen eines Unternehmens betroffen fühlen können. Die meisten dieser Stakeholder sind passiv. Sollten sie aber auf Entscheidungen eines Unternehmens aufmerksam werden, so entwickeln sie sich zu einer Public.<sup>263</sup>

Freeman definiert Stakeholder als „any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization“<sup>264</sup>. Zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern besteht eine wechselseitige Beziehung, da sie sich mit ihrem Verhalten gegenseitig beeinflussen können.

Ein Unternehmen hat vielschichtige Beziehungen nach innen und außen, die Dozier und Ehling folgendermaßen gliedern: Zum Staat oder auch zu Regulierungsbehörden haben Unternehmen eine „enabling linkage“, die Kommunikation mit ihnen ist unabdingbar, um als Unternehmen existieren zu können. Um seine Ziele zu erreichen, unterhält ein Unternehmen „functional linkages“ zu seinen Lieferanten, Distributeuren, Kapitalgebern Arbeitskräften und Kunden. „Normative linkages“ besitzt ein Unternehmen beispielsweise zu Berufs- oder Industrievereinigungen, um Probleme gemeinsam lösen zu können. Verbindungen zu Individuen, die keiner Gruppe angehören, allerdings das Potential haben, sich zusammen zu schließen, werden „diffused linkages“ genannt. Hierzu gehören potentielle Aktivisten wie Umwelt- oder Tierschützer und Journalisten.<sup>265</sup>

Je unruhiger die Umwelt eines Unternehmens ist, desto vielschichtiger sind auch die Beziehungen eines Unternehmens und desto schwieriger ist es folglich, diese zu pflegen. Denn die Kommunikation mit den Stakeholdern ist besonders wichtig, da durch sie langfristige Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt entwickelt und gestärkt werden können, was Konfliktlösungen erheblich erleichtert.

Das Unternehmen muss diese Gruppen nicht nur kennen, es muss auch wissen, welche Gruppen größeres Potential haben, in einer bestimmten Situation zu einer aktiven Public zu werden.

#### 4.2.1.2 Public Stage

Trotz einer kontinuierlichen Pflege der Beziehungen zu den Stakeholdern können divergierende Interessenslagen dazu führen, dass sich bestimmte Stakeholder organisieren, um Entscheidungen des Unternehmens zu beeinflussen.

---

<sup>263</sup> die Ausnahme bildet eine latente public. Sie wird behandelt wie ein Stakeholder

<sup>264</sup> zitiert nach Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 126

<sup>265</sup> vgl. Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 170

„Publics consist of people with similar levels of problem recognition, constraint recognition, and involvement for the same issue or problem.“<sup>266</sup>

Diese Definition Grunigs und Reppers zeigt, dass eine Public immer spezifisch für eine bestimmten Situation ist. Um zu vermeiden, dass sie das Gefühl bekommt, nur mit Druck gegen Entscheidungen des Unternehmens vorgehen zu können, muss sie frühzeitig identifiziert und in den Entscheidungsprozess des Unternehmens eingebunden werden. Nur so kann verhindert werden, dass sich die Public zu einer Aktivistengruppe formt.

Hier kommt die situative Theorie der Publics von Grunig et al. zur Geltung (siehe Seite 16). Auf der Grundlage dieser können dann zielgruppenspezifische Kommunikationsprogramme entwickelt werden, mit denen eigene Positionen verdeutlicht und divergierende Problemsichten in den internen Entscheidungsprozess eingebunden werden.

Natürlich können auch passive Stakeholder eine Gefahr für das Unternehmen bedeuten, da sie sich schnell zu einer aktiven Public formen können. Dennoch sollte das Unternehmen einen Schwerpunkt auf die Kommunikation mit den aktiven Publics legen.<sup>267</sup>

#### 4.2.1.3 Issues Stage

Wenn ein Unternehmen seine PR-Arbeit strategisch managt und Publics frühzeitig in seinen Entscheidungsprozess mit einbezieht, so ist davon auszugehen, dass - anders als im Beispiel Shell – ein Problem gar nicht erst zu einem Issue wird. Denn nur aktive Publics generieren Issues. Hat ein Unternehmen eine kontinuierlich gute Beziehung zu diesen, ist davon auszugehen, dass relevante Themen schon frühzeitig im Dialog besprochen und gelöst werden.

Wenn eine Public ein Problem erkennt, das Unternehmen dies aber ignoriert oder nicht erkannt hat, so kann sie sich zu einer aktiven Public – einer Aktivistengruppe - formen, und das Problem wird möglicherweise zu einem Issue. Typisch für Issues ist, dass sich nicht nur die Public, sondern bald auch ein größerer Kreis und die Medien dafür interessieren.

An dieser Stelle müssen PR-Manager mit den Abteilungen für strategische Planung eines Unternehmens zusammen arbeiten, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Hier trifft sich folglich die strategisch gemanagte Public Relations mit dem strategischen Management des Unternehmens.<sup>268</sup>

In der Literatur wird diese Aufgabe oft dem „Issues Management“ zugeteilt. Die Meinungen gehen jedoch auseinander: Ist Issues Management eine eigenständige Disziplin, oder ist es nur ein neuer Name für die externe Komponente des strategischen Managements, die eigentlich in das Gebiet der PR fällt? Dies soll im nachfolgenden Exkurs diskutiert werden.

---

<sup>266</sup> Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 139

<sup>267</sup> vgl. Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 127-139

<sup>268</sup> vgl. Grunig/Repper (Strategic Management 1992), S. 148



*Exkurs: Issues Management – eigenständige Disziplin oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?*

Seit der Einführung des Begriffs Issues-Management Ende der 1970er Jahre<sup>269</sup> steht er im Spannungsfeld zwischen der Kritik, ein Mitläufer der PR zu sein, und der Euphorie über das Entstehen einer vermeintlich neuen Disziplin innerhalb der PR.

Um zu einem Urteil darüber zu gelangen, ist ein genauerer Blick hinter den Begriff erforderlich. Eine scheinbar einfache Frage zu Beginn: Was soll denn beim Issues Management gemanagt werden? Im Deutschen existiert kein Begriff, der sich mit dem Bedeutungsspektrum des Issues deckt. „Thema“ oder „Sachverhalt“ kommen dem noch am nächsten, allerdings geben diese Begriffe nicht das vollständige Spektrum des Begriffs „Issue“ wieder. „Issues beginnen als Themen“<sup>270</sup> schreibt Libel über die Abgrenzung der Begriffe.

Da die Definition des Begriffs schwer fällt, wird zunächst nach Gründen für dessen Entstehung zu suchen sein. In der „Entstehungszeit“ in den 1970er Jahren begannen neue Werte, wie z.B. Umweltschutz oder Gesundheit, eine immer größere Rolle zu spielen, auf die die Unternehmen reagieren mussten. Demnach ist Issues Management eine Antwort auf die „steigende Umweltkomplexität in funktionalen, ausdifferenzierten Gesellschaften und auf den wachsenden Legitimationsdruck, unter dem Organisationen heute stehen.“<sup>271</sup> Wie schon im zweiten Kapitel „Dimensionen von Globalisierung“ ausführlich erläutert und daher hier nicht eingehend diskutiert, wird aber nicht nur die Umwelt komplexer, auch die Medienlandschaft verändert sich in vielerlei Hinsicht: Das Thema Wirtschaft ist längst in das Blickfeld des öffentlichen Interesses gerutscht; während die „Welt“ diesem 1997 noch sieben Seiten widmete, waren es im Jahr 2000 schon zwölf. Und die Tatsache, dass die Medien heute fast flächendeckend und unbegrenzt verfügbar sind, macht es auch den NGOs leicht, ihre Anliegen – auch im internationalen Kontext - zu verbreiten.

Gibt nun der Kontext des Issue Managements eine Antwort auf die Bedeutung des Begriffs? Eine erste Feststellung liegt darin, dass ein Issue nicht zufällig entsteht, sondern das Ergebnis der gegenseitigen Beeinflussung von Unternehmen und seinen Stakeholdern ist. Denn diese sind im Entstehungszeitraum des Begriffs intensiver geworden. Hierin liegen die zwei ersten Merkmale eines Issues<sup>272</sup>: *Es entsteht aus der Beziehung zwischen Publics und Unternehmen*<sup>273</sup> und *es steht im Zusammenhang mit einem Ereignis*. Klassische Begleiterscheinung ist das Interesse eines größeren Personenkreises, der

<sup>269</sup> Als „Erfinder“ des Begriffs gilt Howard Chase, im Public Relation Journal (33. Jg., Nr. 10) erwähnte er ihn erstmalig.

<sup>270</sup> Libel (Der Schock des Neuen 2000), S. 67

<sup>271</sup> Röttger (Mode-Mythos-Managementfunktion 2001), S. 11

<sup>272</sup> Vgl. zu den in dieser Arbeit verwendeten Merkmalen eines Issues Röttger (Mode-Mythos-Managementfunktion 2001), S. 19, ähnliche Meinungen bei Lüttgens (Issues Management 2001), Libel (Der Schock des Neuen 2000), Bentele/Rusch (Issues Management in Unternehmen 2001), u.a.

<sup>273</sup> An dieser Stelle treffen in der Literatur zwei kontroverse Ansichten aufeinander: Einige Autoren vertreten die Ansicht, dass ein Issue eine „gesellschaftliche Entwicklungstendenz“ sei, die jedoch nicht an eine bestimmte Public gekoppelt ist. (Achleitner 1952, Köcher 1991, nach Röttger (Mode-Mythos-Managementfunktion 2001), S. 18. Andere Autoren dagegen sehen ein Issue klar an eine Public gebunden. (Hainsworth 1990, Hallahan 2001, nach ebd.) Dieser Ansicht wird auch in dieser Arbeit zugestimmt, da nicht nur durch den Sachverhalt allein, sondern erst durch die Public, die dieses Thema aufgreift und kommuniziert, ein Thema zu einem Issue wird.

über die eigentlichen Stakeholder hinaus geht, an dem Issue. Hierzu gehören auch die Massenmedien.<sup>274</sup> *Ein Issue ist also von öffentlichem Interesse.* Wie gewinnt ein Thema allerdings dieses öffentliche Interesse, das es zu einem Issue macht? Fest steht, dass nur konfliktthaltige Sachverhalte auf die Agenda des öffentlichen Interesses gelangen. Das vierte Merkmal eines Issues ist folglich, dass es *Konfliktpotential aufweist*. Der Grund, dass ein Issue jedoch von einem Unternehmen aufgegriffen wird, ist nicht, um etwa die Gesellschaft über dieses Thema aufzuklären. Vielmehr geht es darum, potentielle Handlungsspielräume zu sichern. Denn das fünfte Merkmal eines Issues ist, dass es ein *Unternehmen und deren Handlungspotential tangiert*.

Diese Merkmale sollen nun zu einer Definition des Begriffs Issue zusammengefasst werden:

*„Ein Issue ist ein Sachverhalt von öffentlichem und medialem Interesse, das aus der Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Publics im Zusammenhang mit einem Ereignis entsteht, Konfliktpotential in sich bürgt und damit das Handeln eines Unternehmens beeinflussen kann.“*

Die Aufgabe des Issues Management im Rahmen der Imagegestaltung ergibt sich aus dieser Definition: Um das positive Image eines Unternehmens zu erhalten, darf ein Thema erst gar nicht zu einem Issue werden. Unternehmensrelevante Themen müssen folglich nicht nur möglichst frühzeitig erkannt werden, sondern auch durch aktive Kommunikation gesteuert werden. Denn wird ein Thema erst einmal zu einem Issue und öffentlich in den Medien thematisiert, so ist es emotionalisiert und die Beeinflussungsmöglichkeiten des Unternehmens sinken.<sup>275</sup> Schlagworte wie „environmental scanning“ oder „Hörrohr des Unternehmens“ sind daher auch in diesem Zusammenhang wieder zu finden. Und auch die Instrumente des Issues Management – Monitoring, Analyse, Planung, Kommunikation und Evaluation<sup>276</sup> – erinnern nur zu sehr an die der PR. Wenn aber Issues Management die selbe Struktur wie auch PR-Management hat, ist es dann überhaupt ein neuer Begriff, oder doch nur „alter Wein in neuen Schläuchen“?<sup>277</sup> Werden die Aufgaben des Issues Management nicht von einer exzellent arbeitenden PR-Abteilung übernommen?

Die Antwort in dieser Arbeit heißt „nein“. Sicherlich kann eine exzellente PR-Abteilung dazu beitragen, dass die Funktion des Issues Management nur sehr unauffällig arbeitet, da durch eine gute Beziehung des Unternehmens zu seinen Publics kaum Issues entstehen. Allerdings besteht die Aufgabe der Public Relations darin, Beziehungen zu den Stakeholdern zu pflegen und organisationsrelevante Publics zu identifizieren. Themen- und damit Issuesmonitoring wird zwar bei vielen Autoren zu den Aufgaben der PR gezählt, allerdings auch nur im Zusammenhang mit der Pflege der Beziehungen zu Stakeholdern und Publics.<sup>278</sup> Dem Vorschlag von Geißler, Issues-Management parallel zum Tagesgeschäft der PR-Abteilung durchzuführen<sup>279</sup>, soll an dieser Stelle nicht gefolgt werden. Denn

---

<sup>274</sup> vgl. Lüttgens (Issues Management 2001), S. 63

<sup>275</sup> Bentele/Rutsch (Issues Management in Unternehmen 2001), S. 146f

<sup>276</sup> vgl. Merten (Determinanten Issues Management 2001), S. 50-54

<sup>277</sup> Bentele/Rutsch (Issues Management im Unternehmen 2001), S. 141

<sup>278</sup> vgl. z.B. Huck (PR ohne Grenzen 2003), S. 33

<sup>279</sup> vgl. Geißler (Frühaufklärung 2001), S. 213

gerade bei großen Unternehmen mit einer internationalen Umwelt ist diese Funktion zu komplex, um sie „nebenher zu erledigen“.

Organisatorisch mag es allerdings sinnvoll sein, Issues Management als Unterabteilung innerhalb der PR zu installieren, da die Verfahren ähnlich sind und eine enge Zusammenarbeit sicherlich die Arbeit beider positiv beeinflusst. Auch die dritte spezifische Variable der „Excellence in global“ Theorie Grunigs sieht vor, dass alle PR-Funktionen in einer Abteilung integriert sind, oder die Arbeit von einer Einrichtung koordiniert wird.

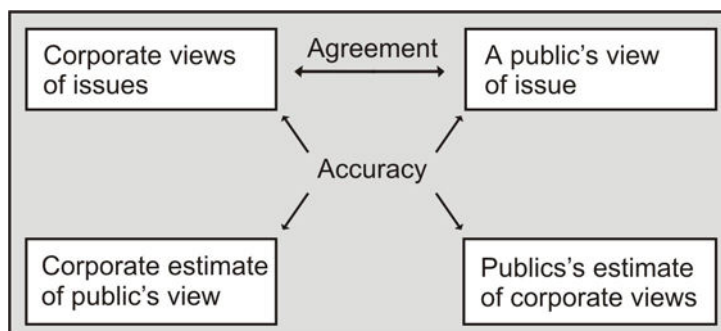
An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Issues Management nicht nur – wie in dieser Arbeit – aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht, in der die Pflege des Images im Vordergrund steht, gesehen wird. Auch in der Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff wichtig, dort wird ein besonderer Fokus auf die strategische Bedeutung von Issues gelegt. In diesem Kontext wird besonders die aktive, strategische Steuerung von Issues und die Integration von Umweltinformationen in die Organisationspolitik betont.<sup>280</sup>

#### 4.2.2 Image- und Meinungsforschung

Dem Wissen über relevante Stakeholder und strategiekritische Themen fehlen nun noch die in diesem Zusammenhang relevanten Einstellungen sowohl der Publics als auch des Unternehmens, um potentielle Missverständnisse und Interessenskonflikte zu minimieren.

Hierzu schlagen Broom und Dozier ein „coorientation model“ vor (siehe Abb. 14), in dem PR-Manager die Wahrnehmung, die die ‚dominant coalition‘ und die Publics sowohl über eines bestimmten Thema als auch voneinander haben, analysieren können.

Abb. 14: Coorientation model nach Broom und Dozier



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Broom und Dozier, nach Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 179

Da sowohl die ‚dominant coalition‘ als auch die Public die Ansichten der jeweils anderen Partei verstehen müssen, um miteinander in den Dialog zu treten, ist die erste Beziehung der Grad der Übereinstimmung zwischen der Meinung des Unternehmens über ein Thema (corporate views of issue) und der Meinung der Public über diese Thema (public view of issues).

Das Ergebnis ist im Idealfall ein „true consensus“, wenn die dominant coalition und die Public über ein Thema die selbe Ansicht haben und beide Parteien auch wissen, dass diese Übereinstimmung existiert. Wenn diese jedoch – mit Wissen der beiden Parteien – nicht besteht, so spricht man von einem „dissensus“.

<sup>280</sup> Röttger (Mode, Mythos, Managementfunktion 2001), S. 15f

Dies bedeutet auch, dass ein Issue nicht immer negative Folgen für ein Unternehmen haben muss. Auch Chancen und Möglichkeiten für das unternehmerische Handeln können durch das Issues Management erkannt werden.

Dieser Zustand muss von der PR-Abteilung so schnell wie möglich erkannt werden, denn er führt dazu, dass aus einem Problem ein medienträchtiges Issue wird.

Die zweite Beziehung, die in dem Coorientation Model untersucht wird, ist „accuracy“, d.h. der Grad der Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung, die auf der einen Seite die Public von der Meinung der ‚dominant coalition‘ über ein Issue hat; und die Wahrnehmung, die auf der anderen Seite die ‚dominant coalition‘ von der Meinung der Public über ein Issue hat. Diese sind ebenso von enormer Wichtigkeit, da Entscheidungen immer auf der Basis der Wahrnehmung getroffen werden, die eine Partei von der Einstellung der anderen Partei hat. Fehleinschätzungen können dabei zu einer unnötigen Verschärfung eines Problems führen. Wenn z.B. die dominant coalition der Meinung ist, mit der Meinung der Public über ein Issue übereinzustimmen, dies aber nicht der Fall ist, so spricht man von einem „false consensus“. Es ist aber auch möglich, dass beide Parteien der Meinung sind, über ein Issue übereinzustimmen, dies jedoch gar nicht der Fall ist. In solch einem Fall spricht man von einem „false conflict“.

Mit der Hilfe dieses Modells können PR-Manager die Ziele für ein symmetrisches Kommunikationsprogramm festlegen. Der erste Schritt ist es, auf Basis der Auswertung des Modells sowohl „agreement“ als auch „accuracy difference scores“ zu verteilen. Dies sind quantitative Bestimmungen der Lücken, die sowohl in der tatsächlichen Übereinstimmung über ein Problem, als auch in der wahrgenommenen Übereinstimmung über ein Problem bestehen. Ist das Ergebnis ein „false conflict“ und es besteht die Gefahr, dass sich aus dem Problem ein Konflikt entwickelt, der zu vermeiden gewesen wäre. Beide Seiten müssen folglich darüber aufgeklärt werden, dass sie die selbe Meinung über das betreffende Thema haben.<sup>281</sup>

### 4.3 Planung von PR-Programmen

Auf der Basis der Analyse des „Beziehungs-, Themen- und Meinungsgeflecht im gesellschaftspolitischen Umfeld“<sup>282</sup> des Unternehmens kann die Planung der PR-Programme erfolgen. Hierbei muss zunächst unterschieden werden zwischen einem PR-Rahmenkonzept und der PR-Planung. Das PR-Rahmenkonzept legt prinzipielle Aufgaben und Leitlinien fest, die sich aus der Einbettung der PR in den strategischen Managementprozess und das integrierte Kommunikationsmanagement ergeben. PR-Programme dagegen formulieren Ziele und Maßnahmen für konkrete Kommunikationsaktivitäten. Dabei ist zwischen strategischen und operativen PR-Programmen zu unterscheiden.

#### 4.3.1 Strategische PR-Planung - Public Relations by Objectives

Kernbereich der strategischen Programmplanung ist die Festlegung situationsadäquater PR-Ziele und grundlegender Kommunikationsrichtungen.

Hier knüpft die Public Relations an die Managementtechnik „Management by Objectives“ (MbO) an, einer zielorientierten Unternehmensführung. Ein Merkmal dieser Technik ist die

---

<sup>281</sup> vgl. Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 179ff

<sup>282</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 344

Definition einer Zielhierarchie, die langfristigen, strategischen Unternehmensziele sind demnach analog der Arbeitsteilung in operable Teilziele für jeden Bereich zu zerlegen.

Die Angaben, die PR-Zielen zu Grunde liegen, lassen sich in einer Frage zusammen fassen: „*Was soll bei wem in welchem Ausmaß bis wann erreicht werden?*“<sup>283</sup>

Die Frage nach dem *wem* beruht darauf, dass sich PR-Programme nicht an die „allgemeine Öffentlichkeit“ richten dürfen, sondern an die in der Kommunikationsanalyse definierten strategisch wichtigen Stakeholder und Publics wenden müssen. Die Festlegung eines Zeitraums (*wann*) ermöglicht die Feinplanung und Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten. Schwerer zu beantworten ist dagegen die Frage nach dem *was* und *in welchem Ausmaß*. Angelehnt an das strategische Unternehmensziel ist es das Ziel der Public Relations, im Rahmen der integrierten Kommunikation ein positives Image für das Unternehmen zu gestalten und zu erhalten. In Verbindung mit PR denkt der Laie hierbei an massenmediale Imagekampagnen mit möglichst großer medialer Präsenz, um den Kunden letztlich dazu zu bewegen, bestimmte Produkte eines Unternehmens zu kaufen. Doch dies ist persuasive asymmetrische Kommunikation, die im Widerspruch zu der in der Exzellenz-Theorie von Grunig et al. geforderten symmetrischen Kommunikation steht. Dass asymmetrische Kommunikation nur in den wenigsten Fällen erfolgreich sein kann, zeigt eine Berechnung von Dozier und Ehling: Demnach führt eine Nachricht eines Senders nur in 0,04% aller Fälle auch dazu, dass sich der Empfänger genau so verhält, wie vom Sender beabsichtigt.<sup>284</sup> Ihre Berechnung beruhte auf der in der angloamerikanischen Kommunikationsliteratur lange vorherrschenden Meinung, dass ein Kommunikationsvorgang automatisch einen Einfluss auf das Wissen (knowledge), die Einstellungen (attitudes) und die Handlungsweise (behaviour) der Zielgruppe hat.<sup>285</sup> Dozier und Ehling verweisen mit ihrer Berechnung darauf, dass dieses Modell nicht der Realität entspricht, weil Kommunikation keine Zauberei sei, die beliebig das Verhalten von Menschen verändern kann.<sup>286</sup> Zerfaß greift diesen Gedanken auf und formulierte eine neue Klassifikation von PR-Zielen, welche die Frage nach dem *was* und *in welchem Ausmaß* differenzierter sieht. Sie berücksichtigt, neben dem sekundären Ziel der Verständigung, das gewissermaßen als Voraussetzung für das Gelingen der Kommunikation in allen Ebenen gilt, die kommunikative Situation und baut darauf verschiedene PR-Ziele auf.<sup>287</sup>

#### 4.3.2 Operative PR-Programme

Operative PR-Programme konkretisieren das „Ziel- und Maßnahmenbündel“<sup>288</sup> der strategischen Planung. Hierbei stellt sich die Frage, wie weit die strategische Planung Vorgaben für die operativen Programme machen kann. Das Dilemma liegt hier im Zusammenspiel der „Prinzipien der strategischen Vorsteuerung“ und „der operativen Flexibilität“. Auf der einen Seite müssen strategische PR-Programme so konkret sein, dass die operativen

<sup>283</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 348

<sup>284</sup> vgl. Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 166

<sup>285</sup> vgl. an dieser Stelle das Domino-Modell von Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984), S. 124

<sup>286</sup> vgl. Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992), S. 163f

<sup>287</sup> Für eine nähere Erläuterung der Klassifikation von PR-Ziele siehe Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 348ff.

<sup>288</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 357

Ziele klar zu erkennen sind. Auf der anderen Seite jedoch darf die strategische Planung nicht zu begrenzend sein, da in diesem Fall der operativen Planung zu wenig Spielraum bleibt, auf situative Veränderungen einzugehen.<sup>289</sup> Gerade im internationalen Zusammenhang (hier insbesondere bei internationalen und globalen Unternehmen) ist dies eine bedeutsame Frage.

An dieser Stelle wird deutlich, dass der Standardisierungsgrad eines Images mit der Organisation der PR eng verzahnt ist. Will ein Unternehmen ein global einheitliches Image gestalten, so ist eine enge strategische Planung erforderlich, um das einheitliche Image zu ermöglichen. Die Tochterunternehmen haben keinerlei Möglichkeiten, das Image auf ihr Umfeld situativ anzupassen, sie werden daher auch nicht die Gelegenheit bekommen, PR-Programme eigenständig zu planen. Ein Unternehmen, das auf die kulturelle Anpassung seines Images in den verschiedenen Ländern großen Wert legt, wird den PR-Abteilungen in den Tochterunternehmen dagegen viele Möglichkeiten lassen, die strategische Planung operativ umzusetzen. Nur die „Eckpfeiler“ müssen im Sinne eines konsistenten Images vorgegeben werden.

#### 4.4 Evaluation

Bei der Analyse der kommunikativen Beziehungen, auf denen der Planung der PR-Programme beruht, handelt es sich jedoch nur um eine Momentaufnahme. Wie rapide sich gerade die globale Umwelt und damit auch die Einstellungen der Stakeholder verändern können, wurde eingehend diskutiert.

Aus diesem Grund ist nicht nur eine abschließende Ergebniskontrolle der PR-Programme wichtig, Voraussetzung für ein PR-Programm, das auf die Bedürfnisse der Stakeholder und Publics reagieren kann, ist auch eine laufende Prozesskontrolle.

Zerfaß unterscheidet drei Kontrollfunktionen:

- Operative PR-Kontrolle: Hierzu gehört die Ergebniskontrolle, die nach der Realisierung des Kommunikationskonzepts beginnt. Bei der begleitenden Fortschrittskontrolle betont Zerfaß, dass die Strategie auf ihre Effizienz hin untersucht wird. Die Strategie selbst wird allerdings bei dieser Stufe nicht hinterfragt.
- Die strategische PR-Kontrolle ist eine prozessbegleitende Ergänzung der gesamten PR-Managementphasen. Es geht nicht darum zu überprüfen, ob die Ziele erreicht werden (Effizienz), sondern ob die Ziele noch die richtigen sind (Effektivität).
- Das PR-Controlling, aufgeteilt in operativ und strategisch, richtet seine Aufmerksamkeit auf den Steuerungsprozess. Das operative PR-Controlling hinterfragt die Organisation des PR-Managements im Zuge dessen stellt es beispielsweise ein Kennzahlensystem zur Verfügung, aus dem die Wirkung der PR-Maßnahmen hervor geht.<sup>290</sup>

---

<sup>289</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 1996), S. 358

<sup>290</sup> Untersucht werden kann beispielsweise die massenmediale Berichterstattung über das Unternehmen im Hinblick auf die vom Unternehmen selbst und die von anderen Seiten (Journalisten, Anspruchsgruppen) initiierten Meldungen.

Das strategische PR-Controlling dagegen durchleuchtet im Sinne eines PR-Audits den gesamten PR-Managementprozess von der Analyse bis zur Kontrollphase.<sup>291</sup>

Die Schritte der PR-Kontrolle setzen auf verschiedenen Ebenen an und genau hier besteht ein Ansatz, die internationale PR international tätiger Unternehmen zu optimieren. Relevante Veränderungen in der Unternehmensumwelt können durch sie rechtzeitig erkannt und die strategische Planung ggf. geändert werden. Ein Unternehmen, welches auch während einer Kampagne seine Publics beobachtet, erkennt beispielsweise kulturspezifische Probleme oder sich ändernde Meinungen der Publics. Wenn es diese Informationen nutzt und ggf. auch bereit ist, die Strategie zu ändern, kann es flexibel im Umgang mit den jeweiligen Publics reagieren.

Wichtig ist jedoch, dass die PR-Kontrolle auf allen Ebenen des Unternehmens ansetzt, bei multinationalen Unternehmen müssen somit auch die PR-Abteilungen der Tochterunternehmen professionell evaluieren.<sup>292</sup>

#### 4.5 Die Blanced Scorecard als Instrument der PR-Kontrolle

Die von Kaplan/Norton Anfang der 1990er Jahre entwickelte „Balanced Scorecard“<sup>293</sup> hat in den letzten Jahren in vielen Unternehmen Einzug gefunden. In ihren Anfängen noch als umfassendes Controlling System konzipiert, ist sie heute ein ganzheitliches Steuerungsinstrument, welches „eine Brücke zwischen Vision, Unternehmensstrategie und strategischen Einzelprogrammen schlägt“.<sup>294</sup>

Umfassende Untersuchungen zeigen, dass der Einsatz der BSC (Balanced Scorecard) sowohl zu Qualitätsverbesserungen als auch zu Kostensenkungen führt.<sup>295</sup> Daher ist es nur schwer zu erklären, warum die Optimierung der Kommunikationspotenziale durch die BSC noch in den Kinderschuhen steckt. Vorreiter in der Forschung auf dem Gebiet waren 1997 Fleisher/Mahaffy<sup>296</sup> mit der Entwicklung einer PR/Communications Scorecard. Darauf aufbauen entwickelte Fuchs<sup>297</sup> 2003 das Konzept des Wertbasierten Kommunikationsmanagements. In beiden Fällen wird die BSC zur „Optimierung der Prozesse innerhalb des Kommunikationsmanagements“<sup>298</sup> (Mikroebene) angewandt. Zerfaß bezeichnet diese Ansätze als gelungen, kritisiert aber die fehlende Berücksichtigung der Unternehmensstrategie<sup>299</sup> und somit das Zusammenspiel zwischen Unternehmenszielen und Kommunikationszielen (Makroebene). Dies sei in der Entwicklung der Communication Scorecard® von Schuppner/Schuppner berücksichtigt worden, hier fehle laut Zerfaß je-

<sup>291</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 374 – 382  
Weitere Möglichkeiten des PR-Controllings werden von Merten (Möglichkeiten des Effect Controlling 2004) vorgestellt.

<sup>292</sup> vgl. Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003), S. 210

<sup>293</sup> vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Measures that drive Persormance. In: Harvard Business Review 1992, H. 70, Nr. 2, S. 71 - 79

<sup>294</sup> Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 401f

<sup>295</sup> vgl. Horvath&Partner 2003, nach Zerfaß (Corporate Communication Scorecard 2004). S. 2

<sup>296</sup> Fleisher, C.S./Mahaffy, D.: A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assesment. In: Public Relations Review, 23. Jg., 1997, S. 117 - 142

<sup>297</sup> Fuchs, H.J.: Welchen Wert schafft Kommunikation? In: Harvard Business Manager 2003, 25. Jg., Nr. 6, S. 37 – 45

<sup>298</sup> Zerfaß (Corporate Communication Scorecard 2004). S. 3

<sup>299</sup> vgl. ebd., S. 3

doch „die Verknüpfung zwischen Kommunikationsprogramm und konkreten Maßnahmen im Medienmix“<sup>300</sup>, also eine Verknüpfung der Mikro- und Makroebene.

Diese Defizite versucht Zerfaß in seinem Konzept der Corporate Communications Scorecard auszugleichen. Da die CCS (Corporate Communications Scorecard) kein isoliertes Einzelinstrument sei, sondern sich in den allgemeinen Managementprozess der Unternehmenskommunikation einfüge,<sup>301</sup> orientiert er seine CCS sehr nahe am Modell der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton. In diesem ist die Vision Ausgangspunkt, die aus verschiedenen Unternehmensperspektiven betrachtet wird (Finanzsicht, Kundensicht, Prozesssicht und Potenzialsicht). Für jede Sicht werden basierend auf der Unternehmensstrategie konkrete Ziele und deren Werttreiber festgelegt. Jedem Werttreiber werden zudem messbare Leistungskennzahlen zugeordnet. Die Erreichung der Ziele kann somit stets an Hand der Kennzahlen überprüft werden, um auf der einen Seite die einzelnen Instrumente zu verbessern oder ggf. zu überarbeiten und auf der anderen Seite der Erfolg auch funktionsübergreifend zu messen.<sup>302</sup>

Zerfaß fügte den bisherigen vier Perspektiven eine fünfte hinzu, die gesellschaftspolitische Perspektive. Für diese müssen ebenfalls Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Leistungskennzahlen und strategische Programme identifiziert werden. Abb. 15 zeigt beispielhaft, wie eine Corporate Communications Scorecard für ein Wirtschaftsunternehmen aussehen kann.

Herausgegriffen wurden zwei Perspektiven: die Finanz- und die gesellschaftspolitische Perspektive. Die Abbildung zeigt, dass das Erreichen eines positiven Images nicht nur aus der gesellschaftspolitischen Sicht gesehen werden darf, sondern auch aus der Finanzperspektive gesehen werden muss. Auf der anderen Seite werden gesellschaftspolitische Ziele wie beispielsweise das Ausbauen der Corporate Citizenship nicht nur durch professionelle Kommunikation, sondern beispielsweise auch durch die Übernahme von Umweltverantwortung erreicht. Auch die Beziehungen zu den Stakeholdern lassen sich nicht durch Kommunikation allein pflegen, die Ergebnisse des Dialoges müssen auch bei Managemententscheidungen berücksichtigt werden.

Bei konsequenter Anwendung der Corporate Communications Scorecard werden die Zielwerte regelmäßig überprüft, wenn Abweichungen auftreten, können die Prozesse verbessert oder die Zielvorgaben überprüft werden. Somit erhält man einen besseren Einblick in die Gesamtzusammenhänge und die Strategie kann bei Bedarf korrigiert werden.<sup>303</sup>

---

<sup>300</sup> Zerfaß (Corporate Communication Scorecard 2004), S. 3

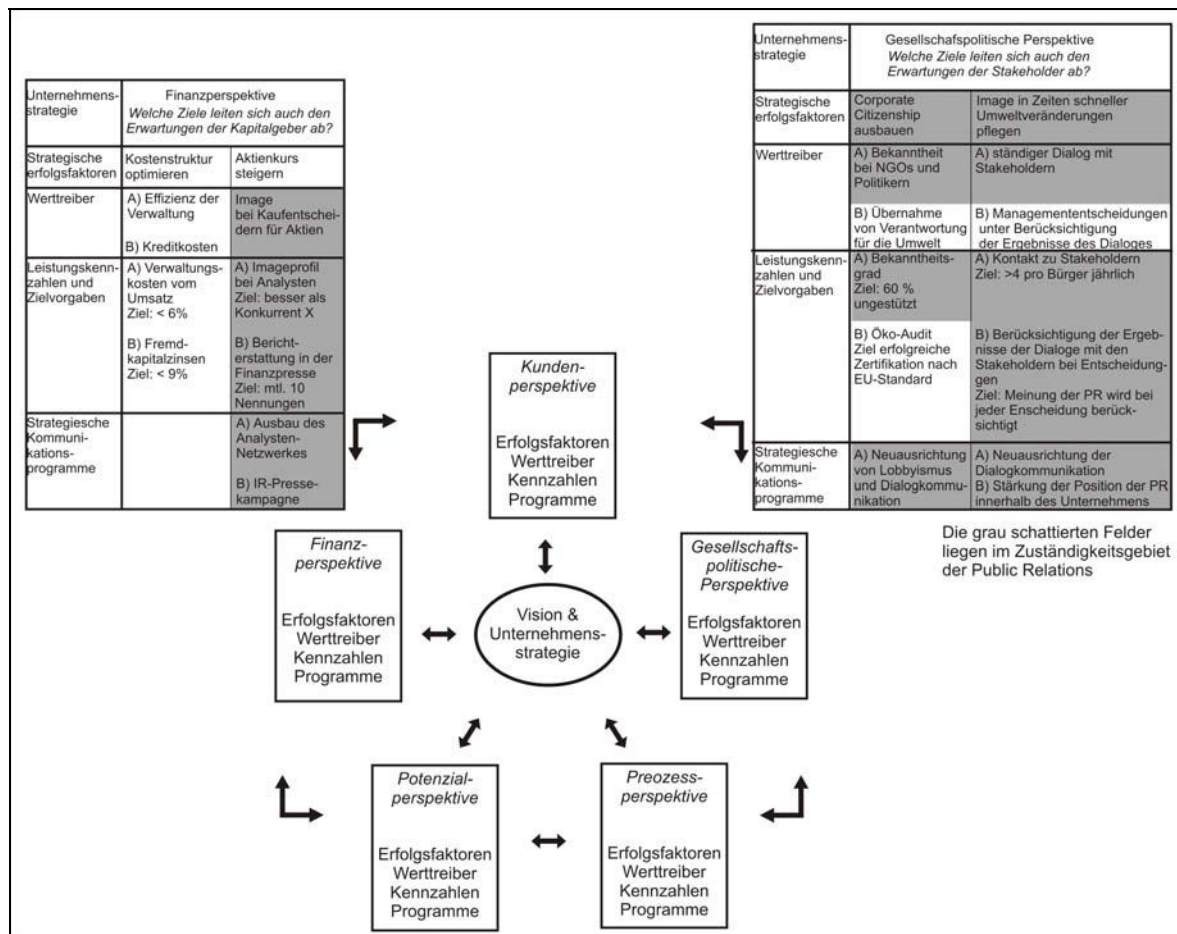
<sup>301</sup> vgl. ebd., S. 4

<sup>302</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 402

<sup>303</sup> vgl. Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 404



Abb. 15: Das Konzept der Communications Scorecard



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004), S. 405

In der PR-Literatur wird im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard oft davon gesprochen, ein Instrument gefunden zu haben, mit Hilfe dessen die Erfolge der Kommunikationspolitik messbar gemacht werden können.<sup>304</sup> An dieser Stelle wird jedoch die Meinung vertreten, dass die Corporate Communications Scorecard neben der Qualität der Messbarkeit des Wertes auch ein wichtiger Indikator für die Erfolgskontrolle im Rahmen der Imagepflege sein kann. Durch die ständige Überprüfung der Zielvorgaben kann ein Unternehmen feststellen, dass beispielsweise die Kommunikation mit den Stakeholdern optimiert werden muss, um nicht Gefahr zu laufen, dass diese sich zu einer Public formen, die das Image des Unternehmens gefährden kann.

<sup>304</sup> vgl. Zerfaß (Corporate Communication Scorecard 2004). S. 1

#### 4.6 Resümee: “To hell with Shell“ – abschließende Gedanken

“To hell with Shell“ – an Hand dieses Kapitels sollte geklärt werden, wie Shell sein positives Image hätte behalten können, ohne dafür viel Geld in eine Image-Kampagne zu investieren.

Die Umwelt eines jeden Unternehmen ist komplexer geworden, dies soll an dieser Stelle nicht wiederholt erläutert werden. Doch gerade internationale Unternehmen spüren zu oft, dass dieser Satz nicht nur in den Lehrbüchern steht, sondern Realität ist.

Was also hätte Shell anders machen müssen, um nicht die schmerzliche Erfahrung machen zu müssen, eine sprichwörtliche „Image-Versenkung“<sup>305</sup> zu erleiden?

Strategisch gemanagte PR beginnt mit der Analyse der kommunikativen Situation, gerade im internationalen Kontext eine schwierige Herausforderung. Dass Shell Greenpeace als Public erkannt hat, davon wird an dieser Stelle ausgegangen. Was jedoch nicht erkannt wurde ist, dass das Unternehmen sich nicht mehr in der Stakeholder- oder Public-Phase befand, sondern das Thema auf dem besten Weg war, ein Issue zu werden. Spätestens an dieser Stelle hätte Shell mit Greenpeace in den Dialog treten müssen, um eine Win-Win Lösung zu ermöglichen und so die bedrohliche Entwicklung zu verhindern. Denn die Mitglieder Greenpeaces fühlten sich von dem Problem zu tiefst betroffen (level of involvement), erkannten es alle als ein Problem (problem recognition) und sahen einen gemeinsamen Weg, etwas gegen dieses Problem zu tun (constraint recognition).

Mit Hilfe des „coorientation models“ von Broom und Dozier hätte Shell jedoch schnell herausfinden können, dass beide Seiten nicht der gleichen Meinung waren (agreement). Hinzu kommt, dass Shell die Aktivistengruppe offensichtlich unterschätzt hat. Dies weist darauf hin, dass auch die Meinungen über die Einstellung von Greenpeace (accuracy) falsch waren. Eine genaue Auswertung des Modells hätte folglich einen „dissensus“ und einen „false consensus“ ergeben.

Auch die Anwendung der Corporate Communications Scorecard hätte dem Unternehmen schon früh ein Signal geben können, dass die Kommunikation mit Greenpeace verbessert werden muss – vorausgesetzt, die Kommunikation mit den Stakeholdern wird als Werttreiber im Rahmen der Imagepflege bedacht.

Doch da Shell diese Methoden offensichtlich nicht anwendete, wurde aus dem Thema ein Issue und spätestens an dieser Stelle hätte Shell auf seine Publics eingehen müssen. Doch es folgten drei bis vier Wochen heißer Brent-Spar Kampagne, in denen Shell nicht in der Lage war, das Vertrauen der Öffentlichkeit zurück zu gewinnen. Ziel war offensichtlich, der Öffentlichkeit rational zu erklären, dass die Versenkung in der Nordsee die umweltfreundlichste Lösung sei. Dies mag die richtige Denkweise gewesen sein, allerdings aus einem strikt ökonomisch-technischen Verständnis heraus, in dem die rationale Entscheidung getroffen wurde.<sup>306</sup> Sowohl bei der operativen Ergebniskontrolle als auch bei der strategischen Prozesskontrolle hätte jedoch schnell auffallen müssen, dass weder die Ziele erreicht wurden (das Ziel in diesem Fall konnte nur heißen: Gegenseitiges Ver-

---

<sup>305</sup> Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 18

<sup>306</sup> Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000), S. 18

---

ständnis), noch die Strategie richtig war. Denn hätte Shell die Öffentlichkeit verstanden, so hätte diese auch Shell verstanden.

## V. Qualitative Untersuchung

Der praktische Teil dieser Arbeit ist zum einen als Erweiterung und Ergänzung der auf dem aktuellen Theoriestand basierenden bisherigen Betrachtungen zu sehen. Weiterhin soll heraus gefunden werden, in wie weit die „Lehrbuchmeinung der Theoretiker“ mit der tatsächlichen Ausführung in der Praxis übereinstimmt.

Unter dem Aspekt eines möglichst breiten Erkenntnisgewinns wird die Untersuchungsmethode des Leitfadenterviews angewandt. Das Interview bietet letztendlich einen konstruktiven Rahmen dafür, einerseits sehr detaillierte Informationen über die eigentlichen Fragestellungen zu bekommen und andererseits über das persönliche Gespräch hinaus Meinungen und Einschätzungen über komplexe Zusammenhänge zu erkennen, auf Basis derer generelle Merkmale und Entwicklungen abgeleitet werden können. Alle Leitfadengespräche wurden auf Minidisk aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert.

Um ein möglichst großes Feld von Meinungen abzudecken, wurden für die Auswahl der Unternehmen drei Kriterien festgelegt. Zum einen sollte es sich um äußerst erfolgreiche Unternehmen handeln, da davon auszugehen ist, dass deren Kommunikationsqualität hoch und die Kommunikationsaktivitäten erfolgreich sind. Außerdem sollten die Unternehmen von verschiedener Größe und Internationalität sein. Wichtigstes Auswahlkriterium war allerdings die Branchenzugehörigkeit. Denn eine Hypothese der Arbeit ist, dass die Branche Auswirkungen auf den Differenzierungsgrad eines Images hat.

Da sich allerdings nur die wenigsten Unternehmen – denen an dieser Stelle herzlich gedankt sein soll - kooperationsbereit gezeigt haben ist anzumerken, dass zwar versucht wurde, die Auswahlkriterien so strikt wie möglich einzuhalten, dies jedoch an einigen Stellen schwierig war. Dennoch ist es gelungen, sechs international äußerst erfolgreiche deutsche Unternehmen zu interviewen: Der Anteil des Umsatzes am Auslandsgeschäft erstreckt sich von 15% bis 80% und die Unternehmen sind tätig in den Branchen Automobil, Lebensmittel, Kosmetik, Chemie und Kleinräte. Ein transnationales Unternehmen konnte leider nicht befragt werden, jedoch jeweils ein internationales, ein multinationales und vier globale Unternehmen.

Da den Unternehmen Anonymität zugesichert wurde, werden keine Namen genannt. Um dennoch die Sichtweisen einzelner Unternehmen nachvollziehen zu können, werden sie im Folgenden als Unternehmen I – VI bezeichnet.

### 1. Untersuchungsfragen und Hypothesen

Thematisch kann das Leitfadengespräch in zwei Bereiche eingeteilt werden: Der erste Teil steht im Zeichen des Images: Es soll die Frage gestellt werden, wie standardisiert die Images der verschiedenen Unternehmen aufgebaut sind und welcher Zusammenhang zu der zentralen Steuerung der Kommunikationsaktivitäten besteht. Aus der Literaturanalyse ergibt sich die Hypothese, dass der Standardisierungsgrad des Images den Grad der zentralen Steuerung bestimmt: Je differenzierter ein Image positioniert sein soll, desto

freier sind die Auslandsniederlassung in der Ausübung ihrer Kommunikationsaktivitäten. Die Überprüfung dieser Hypothese ist Inhalt des ersten Teils des Gesprächs.

Dazu wurden folgende Untersuchungsfragen gestellt:

- Was verstehen Sie unter einem „internationalen Image“?
- Was spricht für/gegen ein weltweit einheitliches Image Ihres Unternehmens?
- Wie werden die verschiedenen Kommunikationsmittel Ihres Unternehmens gesteuert?
- Wie frei sind die Auslandsniederlassungen in der Planung/Ausführung ihrer Kommunikationsaktivitäten

Es ist außerdem davon auszugehen, dass die befragten internationalen und globalen Unternehmen ein standardisiertes Image anstreben, das multinationale Unternehmen dagegen ein differenziertes.

Im weiteren Verlauf soll das Gespräch in die Richtung der Imagepflege durch die PR gelenkt werden. Hierzu muss zunächst einmal das generelle Kommunikationsverständnis der Unternehmen untersucht werden, bevor auf die strategische Planung der PR eingegangen wird.

Strategisches Management zeichnet sich aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht dadurch aus, dass die Interessen der Umwelt mit den Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Es ist daher zum einen zu prüfen, in wie weit sich die Unternehmen PR-Ziele setzen und diese evaluieren, und in wie fern sie zum anderen die Umwelt beobachten, um auf Veränderungen reagieren zu können. Die Untersuchungsfragen zu diesem Themenkomplex waren:

- Was ist Ihre Definition von Public Relations?
- Wie ist die PR organisatorisch in Ihr Unternehmen eingebunden?
- Welchen Beitrag leistet die PR zur Erreichung der Unternehmensziele?
- Wie definieren Sie ihre PR-Ziele und evaluieren diese?
- Wie pflegen Sie die Beziehungen zu Ihren Stakeholdern und Publics?
- Welche Möglichkeiten haben Sie zu erkennen, dass sich eine Gruppe von Stakeholdern zu einer Public entwickelt?

Die hier vorgestellten Fragen umfassen das Gerüst des Gesprächs. Zu jeder der Fragen wurden vorab Stichworte notiert, die in der Antwort angesprochen werden sollten. War dies nicht der Fall, waren weitere Fragen formuliert, die das Gespräch gezielter auf diese Aspekte lenken sollten. So bestand auf der einen Seite die Möglichkeit, möglichst freie, verschiedenartige Antworten zu bekommen, auf der anderen Seite waren die Antworten durch die Nachfragen aber auch vergleichbar.

## 2. Darstellung der Ergebnisse

### 2.1 Imagegestaltung im globalen Kontext

Ein wenig unerwartet streben alle Unternehmen – trotz der beschriebenen unterschiedlicher Charakteristika – ein international einheitliches Image an. Allerdings verbergen sich hinter dieser Aussage unterschiedlich Ausprägungen:

Nur bei Unternehmen I, III und VI kann man von einem völlig standardisierten Image sprechen, die verschiedenen Kommunikationsmittel werden nicht an den kulturellen Kontext des jeweiligen Landes angepasst. Unternehmen III, nach der Klassifizierung von Bartlett und Goshal ein internationales Unternehmen, begründet dies mit der Tatsache, dass der Auslandsanteil einfach zu gering sei, der Streuverlust von speziell entwickelten PR- oder Werbemaßnahmen sei dadurch zu groß.

Unternehmen VI, nach Klassifizierung ein globales Unternehmen, nennt die Gefahr der Entstehung kognitiver Dissonanzen als Grund, in jedem Land einheitlich zu kommunizieren. Ein verantwortlicher Mitarbeiter des Bereichs Corporate Communications unterstreicht dies mit dem Beispiel: „Wenn Sie mit dem Auto nach Italien fahren und da auf einmal keine hübsche Frau, sondern eine ältere Dame auf dem Werbeplakat sehen, dann wissen Sie doch auch nicht mehr, was Sie jetzt glauben sollen!“

Unternehmen I, ebenfalls ein globales Unternehmen, hält seine Produkte für sehr emotionslos, daher biete sich ein in allen Ländern einheitliches Image an. „Die Produkte werden in allen Ländern gleich wahrgenommen, da gibt es keinen Grund, das Image irgendwie anzupassen“, nennt der Pressesprecher, der für die Imagegestaltung- und pflege verantwortlich ist, als Grund.

Unternehmen II, IV und V haben zwar auch das Ziel, sich in allen Ländern einheitlich zu positionieren, bei ihnen gilt aber die Formel „So viel Standardisierung wie möglich, so viel Differenzierung wie nötig“. Das multinationale Unternehmen V will in allen Ländern das gleiche Image positionieren, wählt dafür aber in einigen Fällen andere Wege: „In Staaten Afrikas kann man beispielsweise keine geschminkten Frauen mit offenen Haaren und Lippenstift in der Werbung einsetzen, da gibt es aber dann andere Wege, das gleiche Image zu transportieren.“ Wo es aber diese Einschränkungen nicht gebe, gehe das Unternehmen standardisiert vor.

Unternehmen II, ein globales Unternehmen, ist eine lokale Anpassung der Kommunikationsmittel wichtig, so werden in verschiedenen Ländern verschiedene Schwerpunkte gesetzt. Der Wert „Umweltschutz“ sei beispielsweise in Amerika viel weniger wichtig als in Deutschland, bei dem Wert „soziale Verantwortung“ verhalte sich das genau umgekehrt. Auf diese unterschiedlichen Schwerpunkte stelle sich das Unternehmen im Rahmen der Imagegestaltung ein.

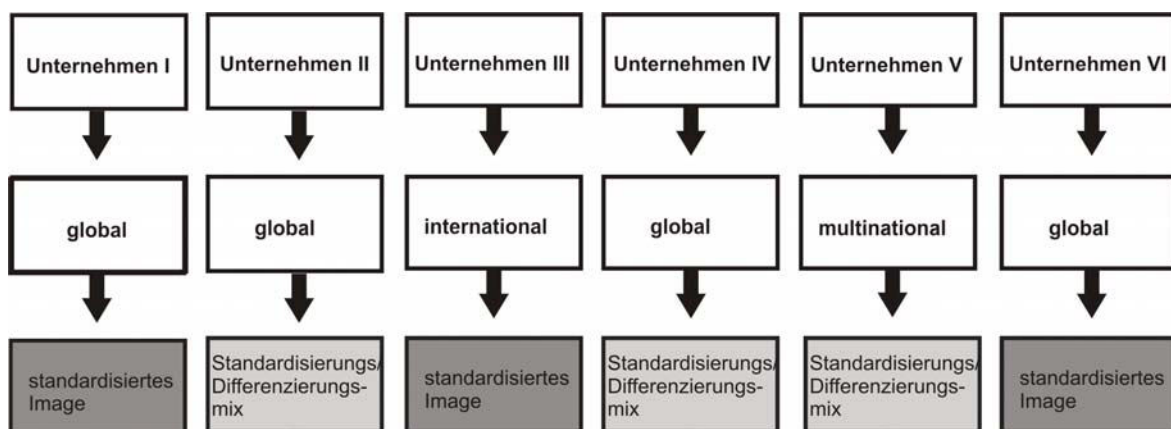
Einen interessanten Aspekt, warum das Image gar nicht in allen Ländern gleich sein könne, nennt Unternehmen IV, ein globales Unternehmen. Denn dies werden immer von seinen Produkten mitbestimmt, und da gäbe es immer Unterschiede. Beispielsweise habe ein Produkt, das schon seit 50 Jahren in einem Land erfolgreich ist ein anderes Image, als

ein gerade neu eingeführtes. Somit sei das Image eines Unternehmens per se in verschiedenen Ländern unterschiedlich, allerdings sei dies vom Unternehmen nicht beabsichtigt.

Die aus der Arbeit hervorgegangenen Hypothese, dass internationale und globale Unternehmen ein standardisiertes und multinationale Unternehmen differenziertes Image anstreben, kann mit dieser qualitativen Untersuchung nicht eindeutig verifiziert werden. Zwar strebt Unternehmen III, der Klassifizierung nach ein internationales Unternehmen, ein standardisiertes Image, das multinationale Unternehmen V, strebt jedoch einen Mix aus Standardisierung und Differenzierung an und kein rein differenziertes Image an. Auch die globalen Unternehmen gehen in der Imagegestaltung keinesfalls einheitlich vor.<sup>307</sup>

Abb. 16 fasst die bisherigen Ergebnisse zusammen:

Abb. 16: Darstellung der qualitativen Ergebnisse: Teil 1



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden soll nun erläutert, wie die Unternehmen ihre Kommunikationsmittel sowohl national als auch international abstimmen.

Grundsätzlich ist dabei festzustellen, dass die weltweiten Kommunikationsstrategien bei den befragten Unternehmen bis auf eine Ausnahme (Unternehmen VI) von der Zentrale in Deutschland vorgegeben werden. Der Spielraum, der den Auslandsniederlassungen in der Ausgestaltung ihrer Aktivitäten bleibt, divergiert jedoch in den Unternehmen. Eine weitere allgemeine Feststellung ist, dass die Abteilungen PR und Marketing (zu dem in den meisten Fällen die Werbung zu zählen ist) ihre Strategien stets getrennt voneinander erarbeiten. Alle Unternehmen betonen aber die Vernetzung der Abteilungen Marketing/Werbung und PR.

Genauer untersucht werden zunächst die Unternehmen I, III und VI, die im Interview angaben, ein völlig standardisiertes Image anzustreben. Unternehmen III hat einen Geschäftsführer, der die Bereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit steuert. Dieser ist auch für die internationale Kommunikation zuständig, denn das Unternehmen hat aus den oben beschriebenen Gründen keine PR-Abteilung außerhalb Deutschlands installiert. Die wenige Kommunikation im Ausland werde von Deutschland aus gesteuert.

<sup>307</sup> Um diese Hypothese jedoch zu überprüfen, ist eine quantitative Befragung notwendig, denn nur so können Werte repräsentativ ausgewertet werden.

Ähnlich verhält es sich auch bei Unternehmen I: Eine PR-Abteilung gibt es nur in Deutschland, in den Auslandsniederlassungen ist oft der Geschäftsführer für die PR zuständig, oder die PR ist in die Marketingabteilungen integriert. Somit hätten diese Niederlassungen gar nicht die Kapazitäten, PR-Aktivitäten auszugestalten und übernehmen das Material aus Deutschland. Dies wird ins Englische übersetzt und in den jeweiligen Ländern in die Nationalsprachen. Somit sei gewährleistet, dass in den einzelnen Artikeln „die Sprache der Rezipienten gesprochen wird“. Die nationale Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente geschieht alle sechs Wochen bei einem Treffen der Verantwortlichen von Marketing, Produktmanagement und PR.

Die Einrichtung solcher Gremien gibt es bei Unternehmen VI nicht. Dieses habe in der Zentrale sehr flache und wenige Hierarchieebenen, unter denen einen sehr offener Dialog herrsche, in dem alles abgestimmt wird. Bei der Beantwortung heikler Anfragen oder einer proaktiven Vorgehensweise (Vorstellung einer neuen Marken) setzte man sich mit der Geschäftsleitung zusammen. Auch in der Abstimmung mit den Auslandsniederlassungen wählt Unternehmen VI eine sehr offene Strategie. Es betont, in allen Ländern „die selbe Sprache zu sprechen“. Die Fluktuation im Management sei sehr gering, dadurch kennen sich alle Mitarbeiter in verantwortungsvoller Position das Unternehmen in- und auswendig. „Da braucht es keine zentrale Steuerung, wir wissen, wofür wir stehen und was wir kommunizieren wollen“. Bei unklaren Situationen genüge ein einfacher Griff zum Telefonhörer. Nur große Kampagnen werden – um sie in jedem Land einheitlich zu gestalten – von der Zentrale aus gesteuert. Eine kulturelle Anpassung der Kommunikationsaktivitäten gäbe es nicht. Obwohl auch Unternehmen VI zum Ziel hat, weltweit alle kommunikativen Aktivitäten einheitlich zu gestalten, findet eine zentrale Steuerung nicht statt, sie beruht vielmehr auf den persönlichen Kontakte der Mitarbeiter untereinander.

Unternehmen II, IV und V gaben in der Befragung an, das Image an die kulturellen Gegebenheiten anzupassen. Es ist folglich davon auszugehen, dass die Strategie, die von der Zentrale vorgegeben wird, in der operativen Ausführung noch viel Spielraum enthält. Dies bestätigt Unternehmen V: Die Zentrale gebe nur einen Rahmen vor. Dieser lasse aber noch viel Spielraum, innerhalb dessen die einzelnen Auslandsniederlassungen ihre Aktivitäten gestalten und kulturell anpassen können. Pressemitteilungen werden beispielsweise von jedem Land individuell verfasst, nur selten gebe es weltweite Pressemitteilungen, die aber wiederum kulturell angepasst werden könnten.

Unternehmen II und IV betonen, zwischen Kommunikationsaktivitäten von nationaler und internationaler Bedeutung zu unterscheiden. Aktivitäten, die nur von nationaler Bedeutung seien, werden von den Landeszentralen gesteuert, da bedürfe es keiner Abstimmung mit der Zentrale. Sobald eine Nachricht aber von globaler Relevanz sei, stimmen sich die verschiedenen Auslandsniederlassungen mit der Zentrale in Deutschland ab. Diese sammelt die Informationen und gibt sie an die verschiedenen Auslandszentralen weiter.

Unternehmen II hat für diesen Zweck ein „Global News Bureau“ installiert, ein Intranet, durch welches die Kommunikationsabteilungen weltweit vernetzt sind. Dies werde ständig aktualisiert, so hätten alle Niederlassungen den selben Informationsstand und könnten einheitlich kommunizieren. Generell betont das Unternehmen jedoch, dass die Auslands-



niederlassungen sehr selbstständig arbeiten. Zwar würden im Stammsitz in Deutschland oft Inhalte vorgegeben, allerdings hätten die Auslandsniederlassungen – wie im Fall von Unternehmen V – immer die Möglichkeit, diese auf ihre Märkte abzustimmen. Eine Kampagne in Rumänien könne daher ganz anders als die in Frankreich sein, wichtig sei nur, dass die Grundwerte einheitlich sind. Auch die Motive auf Veröffentlichungen werden vor der Freigabe einer Kampagne untersucht. Die beauftragte Agentur führt hierzu einen „Kultur-Check“ durch, um zu überprüfen, ob sowohl Inhalte als auch Bilder in einer Kultur nicht in der beabsichtigten Art und Weise aufgenommen werden könnten.

Koordiniert wird die Imagegestaltung von Unternehmen II vom Teilbereich „Corporate Marketing“. Dieser ist eingegliedert in den Bereich Kommunikation, der neben dem Bereich Marketingkommunikation steht, in dem Werbung und Marketing eingeschlossen sind. Beide Bereiche arbeiten selbstständig mit verschiedenen Agenturen, ein intensiver Austausch findet trotzdem statt. Wenn die PR eine Imagekampagne evoziert, dann informiert sie natürlich die Werbung, die umgekehrt auch die PR über ihre Werbung informiert. Allerdings geschehe dies nur auf informeller Basis, die Strategie arbeiten beide Bereiche getrennt aus.

Unternehmen IV hat auf Grund der sehr komplexen Struktur mit mehreren Teilkonzernen, die selbstständig arbeiten, einen besonders hohen Aufwand, die verschiedenen kommunikativen Aktivitäten zu steuern. Die kommunikative Zielsetzung heißt „One voice to the Public“. Dies wird gesteuert durch eine sehr genaue Corporate Identity und durch regelmäßige Gremien, in denen die jeweiligen Fachabteilungen alle kommunikativen Aktivitäten miteinander abstimmen. Auch internationale Aktivitäten werden – sofern sie von globaler Relevanz sind – immer mit der Zentrale abgestimmt.

Resümierend kann festgestellt werden, dass die in dieser Arbeit als nicht sinnvoll erachtete Möglichkeit, das Image in allen Ländern völlig einheitlich zu positionieren, in drei Unternehmen angestrebt wird. Der von mir definierte Kritikpunkt, dass durch eine Botschaft, die in allen Ländern gleich ist, die Zielgruppe nicht spezifisch genug angesprochen werden und das Unternehmen sich nicht von seinen Konkurrenten abheben kann, wird von diesen Unternehmen nicht so gesehen. Alle Unternehmen haben das Ziel, dass ihre Produkte in allen Ländern gleich wahrgenommen werden, daher müsse auch das Erscheinungsbild des Unternehmens völlig einheitlich sein. Kulturelle Unterschiede werden ignoriert, es kann folglich von der Kulturstrategie „Leugnung“ gesprochen werden.<sup>308</sup>

In der Praxis scheint dies eine weit verbreitete Ansicht zu sein, kommunikationstheoretisch kann ihr nicht zugestimmt werden. Denn die Werte, die einem Menschen im Laufe des Sozialisierungsprozesses vermittelt werden sind in jeder Kultur verschieden. Gerade diese Werte bestimmten aber, welche Assoziationen Informationen in Menschen bewirken. Die selbe Information, die schon bei Empfängern mit gleichem kulturellen Hintergrund verschiedene Reaktionen auslösen kann, wird bei Empfängern mit unterschiedlichen kulturellen Kontexten mit großer Wahrscheinlichkeit nicht die selben Assoziationen bewirken und somit zu unterschiedlichen Images führen.

---

<sup>308</sup> vgl. Punkt II.2.3.4

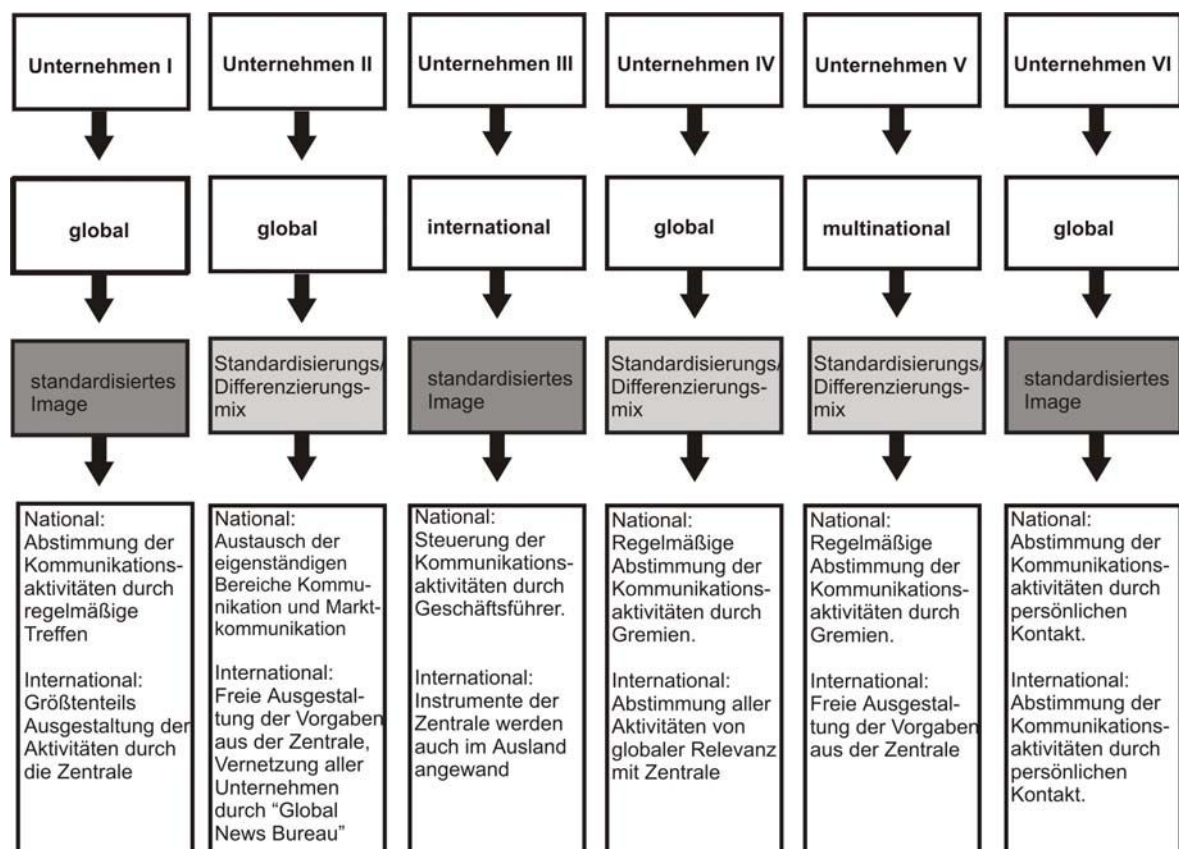
Die drei weiteren befragten Unternehmen berücksichtigen dies in ihrer Imagegestaltung. Sie geben an, dass kulturelle Unterschiede eine einheitliche Positionierung in einigen Fällen unmöglich machen. Von einer aktiven Handhabung der kulturellen Differenzen kann aber keinesfalls gesprochen werden. Vielmehr umgehen die Unternehmen diese, um das Image durch eine falsche Ansprache der Zielgruppe nicht zu gefährden.

Die von mir in Punkt IV.1.4 gestellte Hypothese, dass Unternehmen, die in der Ausübung ihrer Kommunikationsaktivitäten äußerst standardisiert vorgehen, diese auch zentral planen, während Unternehmen, die ihr Image an die lokalen Gegebenheiten des jeweiligen Landes anpassen, den Auslandsniederlassungen mehr Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer Aktivitäten geben, kann verifiziert werden. Einzig Unternehmen VI, welches in der Befragung angab, ein in allen Ländern einheitliches Image zum Ziel zu haben, lässt den Auslandsniederlassungen diese Freiheiten.

Bei den Unternehmen II, IV und V kann von einer transnationalen Organisation gesprochen werden: Von der zentrale wird eine global gültige Strategie vorgegeben, die jedoch von den einzelnen Tochterunternehmen auf die nationalen Gegebenheiten angepasst werden kann.

Die bisherigen Ergebnisse werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

Abb. 17: Darstellung der qualitativen Ergebnisse: Teil 2



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.2 Imagepflege durch PR

Zunächst einmal soll die generelle Sichtweise der Public Relations in den einzelnen Unternehmen erfragt werden. Denn diese gibt schon erste Hinweise darauf, ob die PR-Abteilung die generellen Möglichkeiten hat, das Image eines Unternehmen zu pflegen.

Gemeinsam haben alle Unternehmen, dass sie in der PR die Aufgabe sehen, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren, das Ziel ist größtenteils die Erhöhung der Unternehmensbekanntheit. Bei genauerer Nachfrage ergaben sich allerdings einige Unterschiede: So sieht Unternehmen IV die PR größtenteils monologisch und persuasiv: „Jede Kommunikation ist Überzeugung“, sagt der Leiter der Abteilung Corporate Communications. Den Dialog suche das Unternehmen nur zu den Medien, um mit der Öffentlichkeit in Kontakt zu treten, sei die Zielgruppe zu groß.

Auch für Unternehmen II ist PR eher persuasiv und wird als reines Marketinginstrument bezeichnet, bei dem es zwar darum gehe, das Image des Konzern zu positionieren, letztlich aber der Vertrieb unterstützt werden müsse. Denn nur wenn der erfolgreich sei, werde das Unternehmen überleben. Daher habe die PR das Verkaufsziel im Auge.

Auch die Unternehmen I, V und VI kommunizieren größtenteils über die Presse mit der Öffentlichkeit, sehen dies aber durchaus als einen Dialog an. „Mit jeder Presseaussendung fordern wir zum Dialog heraus“, ist die Meinung von Unternehmen V. Die Reaktionen der Öffentlichkeit, die an das Unternehmen heran getragen werden, werden möglichst zeitnah beantwortet.<sup>309</sup>

Unternehmen I und VI betonen, den Leser kennen zu müssen, um über die Presse mit ihm in den Dialog treten zu können. Unternehmen VI hat dafür eine ausführliche Datenbasis, aus der z.B. die Verkaufsentwicklung hervorgeht. Weitreichendere Informationen bekommt das Unternehmen aus Kundenbefragungen, auf deren Ergebnisse in Presseveröffentlichungen reagiert wird. Die Kommunikation mit Stakeholdern, die nicht zu den Kunden gehören, finde dagegen nicht statt.

Unternehmen I hat diese Möglichkeiten nicht zur Verfügung, sieht Pressearbeit aber dennoch unter einem anderen Aspekt als dialogische Kommunikation. Der Pressesprecher versetzt sich bei jeder Pressemitteilung in den Leser hinein und fragt ihn nach seiner Meinung. Die scheinbar monologische Pressearbeit sei somit ein innerer Dialog. Am Ende müsse eine Win-Win-Situation stehen, in der das Unternehmen seinen Standpunkt vermittelt hat und der Leser seine Fragen beantwortet sieht.

Unternehmen III sieht das Kundenmagazin als eine Möglichkeit, mit der Öffentlichkeit in Kontakt zu treten. Da gebe es Gewinnspiele und Telefonaktionen, in denen sich die Stakeholder an das Unternehmen wenden. Letztlich gehe es bei der PR aber nicht darum, die Bekanntheit des Unternehmens zu vergrößern, denn die liege schon bei 98%. Ziel sei viel mehr, das Unternehmen für den Verbraucher erlebbar zu machen. Daher sei es dem

---

<sup>309</sup> Dies ist eine Aussage, die alle Unternehmen machten. Wer an ein Unternehmen heran tritt, bekomme von allen Unternehmen eine Antwort. Einige Unternehmen haben hierfür spezielle Teams eingerichtet.

Unternehmen wichtig, der Öffentlichkeit zu zeigen, dass das Unternehmen als Corporate Citizen für sie da ist.<sup>310</sup>

Nach dieser grundsätzlichen Einordnung der verschiedenen PR-Sichtweisen stellt sich die Frage, welchen Beitrag die Abteilungen zur Erreichung der Ziele ihres Unternehmens erbringen. Festzustellen ist, dass alle Unternehmen eine separate, in der Unternehmenshierarchie sehr hoch angesiedelte PR-Abteilung haben. Dass dies aber nicht gleichbedeutend damit ist, dass die PR-Verantwortlichen die Unternehmensumwelt professionell beobachten und diese Ergebnisse an das Management weiterleiten, soll im folgenden dargestellt werden.

Unternehmen I, II und III sehen den input, den sie in die Entscheidungen des Managements geben, als sehr gering an.

Der PR-Verantwortliche von Unternehmen I, dessen Abteilung als Stabsstelle der Geschäftsführung oft Mitglied von Gremien ist, in denen Managemententscheidungen getroffen werden, sieht es als Hauptaufgabe der PR an, diese Managemententscheidungen zu kommunizieren. Nur selten kommuniziere er Einflüsse von außen, wie z.B. Impulse von Journalisten, an die Geschäftsführung. Publics kennt das Unternehmen nicht und ist der Meinung, keine zu haben. „Wir sind von der Gesamtausrichtung ein harmloses Unternehmen und haben daher auch keine Publics“, sagt der PR-Verantwortliche. Die Produkte seien emotionslos, Reibungspunkte mit der Öffentlichkeit gäbe es nur sehr wenige. Erinnern kann er sich nur an eine Situation: „Als unser Entwicklungszentrum erweitert werden sollte, sind einige Anwohner vor Gericht gezogen und haben in der lokalen Presse mobil gegen das Unternehmen gemacht. Doch wir haben mit ihnen den Dialog gesucht und haben versucht, einen für beide Seiten tragbaren Kompromiss zu finden. Bis auf zwei Familien hat das auch geklappt, die beiden übrigen haben weiterhin massiv versucht, Stimmung zu machen. Da wir unsere Pläne nicht aufgeben konnten, mussten wir das Problem juristisch lösen, haben aber in der Presse ebenfalls unsere Interessen deutlich gemacht. So hat sich das Ganze in der Öffentlichkeit im Sand verlaufen.“ Dies zeigt die grundsätzliche Haltung des Unternehmens: Es ist bereit, im Dialog mit der Öffentlichkeit Probleme anzusprechen, vertritt aber in letzter Konsequenz seine Interessen.

Auch die Abteilung Kommunikation von Unternehmen II, Stabsstelle des Vorstandes, sieht es als ihre Hauptaufgabe an, der Öffentlichkeit zu vermitteln, „wohin der Weg geht“. Einflüsse von außen fließen zwar in die Entscheidungen des Vorstandes mit ein, allerdings kämen die von anderer Stelle, dem Issues Management. Da gebe es eine Abteilung, „die den ganzen Tag lang nichts anderes macht, als im Internet zu beobachten, was die Konkurrenz macht und was in der Umwelt geschieht.“ Die Ergebnisse werden an den Vorstand weiter gegeben, damit der direkt darauf reagieren kann. Dennoch ist Unternehmen II der Meinung, dass man die Entwicklungen nicht immer vorhersehen kann. Denn oft werden eigentlich banale Probleme zu großen aufgepuscht. Da könne man zwar versuchen, zu den Journalisten guten Kontakt zu pflegen, aber wenn die eine „Story“ witterten, dann habe man als Unternehmen kaum Chancen, dies zu verhindern. Diese Meinung

---

<sup>310</sup> Erläuterungen zum „corporate citizen“ unter Fußnote 150.

stützt auch Unternehmen III, aus diesem Grund betreibt es auch kein Issues Management.

Wie Unternehmen I fühlt sich auch Unternehmen VI – obwohl die Produkte nicht als emotionslos bezeichnet werden können - von Publics in keinsten Weise bedroht: „Wir sind ja nicht das Pentagon, so fürchterlich kritische Geschichten gibt es bei uns nicht“, ist die Begründung. Kundenfeedbacks werden allerdings ernst genommen, und wenn es zu viele kritische feedbacks bezüglich eines Themas gebe, leite die PR-Abteilung diese an die Geschäftsführung weiter, mit der sie im ständigen Dialog steht. Die Impulse werden durchaus kritisch durchdacht „aber man kann es ja auch nicht allen Recht machen“. Dieser Meinung ist auch Unternehmen V: Aktiv tritt auch dies mit den Stakeholdern nicht in Kontakt, geht aber auf deren Anliegen ein und beantwortet alle Anfragen. Werden Probleme angesprochen, so suche das Unternehmen den Dialog, um diese Probleme nachvollziehen zu können. Diese leitet die Abteilung PR, die in den Bereich Verbraucherservice und Öffentlichkeitsarbeit integriert und der Geschäftsführung direkt unterstellt ist, an diese weiter. Allerdings stellt das Unternehmen klar, dass man nie alle Interessen bedienen könne, und dass die Geschäftsführung daher nur auf – nach Ansicht des Unternehmens – berechnete Kritik reagiere.

Wie schnell Probleme aufkommen können, hat das Unternehmen bei einer Kampagne im letzten Jahr bemerkt. Diese enthielt Wörter, die in anderen Kulturen einen religiösen Hintergrund haben. Dessen war sich das Unternehmen bewusst und hat daher schon vor der Freigabe das Gespräch mit Theologen gesucht um herauszufinden, ob die Kampagne zu falschen Assoziationen führen könnte. Diese stuften die Kampagne allerdings als unbedenklich ein, also wurde sie lanciert. Doch trotz vorheriger Analyse fühlten sich viele Leute betroffen und kamen auf das Unternehmen zu. Geändert wurde an der Kampagne auf Grund dieser Kritik allerdings nichts.

Unternehmen IV legt großen Wert darauf, in direkten Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden zu stehen. An diesen berichte die Abteilung Kommunikation nicht nur, der Vorstand lasse die Informationen aus der Abteilung in Form von Medienauswertungen in alle seine Entscheidungen einfließen. Auch das Issues Management spiele eine große Rolle, allerdings sei hierfür die Imagepflege nicht der Hauptgrund. Es werden viel mehr Strömungen und Tendenzen in den Märkten beobachtet, um der Geschäftsleitung Informationen zu geben. Bei deren Kommunikation mit der Öffentlichkeit oder auch bei anderen Verhandlungen solle es sich nicht in erster Linie um Issues drehen, sondern um Produkte und Produktqualitäten. Daher sei es die Aufgabe der PR, dem Vorstand eine möglichst gute Basis zu liefern und Issues schon in ihrer Entstehung zu verhindern. Generell ist das Unternehmen sich aber bewusst, wie extrem aktive Publics das Image gefährden können. Daher werden beispielsweise die Websites aller potentiellen Aktivistengruppen ausgewertet und nach für das Unternehmen relevanten Themen hin untersucht. Daraufhin wird intern eine Kommunikationsstrategie vorbereitet, um sich nicht überraschen zu lassen und schon gleich eine passende Antwort zu haben.

Neben der konsequenten Umweltbeobachtung ist als weitere Voraussetzung für strategische Public Relations in dieser Arbeit die Technik „Public Relations by objectives“ ge-

nannt worden. Diese besagt, dass sich das Unternehmen dynamische<sup>311</sup> Ziele setzt und diese kontinuierlich evaluiert. Generell ist festzustellen, dass alle Unternehmen sich für ihre PR-Arbeit zu Beginn des Jahres Ziele setzen. Diese sind allerdings nicht immer dynamisch und werden unterschiedlich evaluiert.

Unternehmen II evaluiert das Erreichen der Ziele nicht regelmäßig. Nach global angelegten Imagekampagnen gebe es zwar stichprobenartige Befragungen der Zielgruppe, andere PR-Projekte dagegen werden nicht evaluiert. Die tägliche Medienauswertung geschehe durch einen ausführlichen Pressespiegel, in dem täglich Meldungen aus 60 Zeitungen, Zeitschriften und Magazinen Deutschlands und Westeuropas, sowie internationaler, vor allem US-amerikanischer Medien stehen. Dieser wird jeden Morgen an die Vorstände, Direktoren und Kommunikationsvertreter verteilt. Weitere Formen der Evaluierung gebe es allerdings nicht. Auch Unternehmen I evaluiert die PR-Arbeit mit Hilfe des Pressespiegels. So werten alle Niederlassungen die Medien ihres Landes quantitativ aus und am Ende des Jahres erstellt die Zentrale einen unternehmensweiten Pressespiegel. Eine qualitative Auswertung der Medien hält das Unternehmen dagegen nicht für nötig. „Wir sind ein braves Unternehmen, was über uns in den Medien erscheint, ist zu 99% positiv“, sagt der Pressesprecher. Außerdem halte er nichts von dieser Art der Auswertung, denn bei den ihm bekannten Methoden stehe am Ende wieder eine Zahl, die ihm nicht weiterhelfe.

Unternehmen III, IV, V und VI nutzen zur quantitativen Evaluierung Clippingdienste.<sup>312</sup> Ergänzt wird dies bei Unternehmen III und VI noch durch qualitative Inhaltsanalyse<sup>313</sup> mit dem Ziel herauszufinden, in welchem Zusammenhang das Unternehmen genannt wird. Die Evaluierung geschieht bei Unternehmen III halbjährlich, in der Zeit dazwischen nur, wenn Schwerpunktthemen evaluiert werden sollen. Unternehmen VI dagegen evaluiert die Erreichung der Ziele kontinuierlich.

Unternehmen V evaluiert ebenfalls nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Allerdings ist diese Evaluierung weitgehender: Auf Basis der Analyse des Artikels wird festgelegt, welcher Werbeanzeige dieser Artikel gegenüber stehen könnte. Er bekommt daher auch eine finanzielle Bewertung. Diese Evaluierung geschehe kontinuierlich, jeweils zu Quartalsende gebe es eine Gesamtauswertung, in der geprüft wird, ob die Ziele erreicht werden.

Unternehmen IV betont als einziges die Schwierigkeiten der Evaluierung durch sich im Laufe eines Jahres verändernde Umweltbedingungen. Es werden somit nicht nur die zu Beginn des Jahres gestellten Ziele evaluiert, denn die ändern sich in den meisten Fällen im Laufe eines Jahres mehrmals. Zwar steht im Vordergrund die ganzheitliche Evaluierung des PR-Programms durch Clippingdienste und qualitative Inhaltsanalyse, aber auch einzelne PR-Maßnahmen wie Pressemitteilungen werden evaluiert. Nur so könne das Unternehmen sein PR-Programm den jeweiligen Umweltbedingungen anpassen. Das

---

<sup>311</sup> im Sinne von veränderbaren, an wechselnde Umweltbedingungen anpassbare Ziele

<sup>312</sup> Ein Clippingdienst recherchiert in ihm vorgegebenen Medien nach relevanten Informationen.

<sup>313</sup> Inhaltsanalyse, bei der auch eine mehr oder weniger subjektive Bewertung des zu analysierenden Inhalts vorgenommen wird und die sich nicht nur auf exakt auszählbare Inhalte konzentriert.

Unternehmen mache sie aber viele Gedanken, die Auswertemethoden zu verbessern, spricht als einziges die Möglichkeiten der Evaluation mit Hilfe der Balanced Scorecard an. Dieser Bereich sei aber noch deutlich ausbaufähig.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass kein Unternehmen PR tatsächlich nach dem Muster der Lehrbuchmeinung ausführt, um das Image erfolgreich aufzubauen und zu pflegen.

Ein virtuelles Musterunternehmen sieht die PR als dialogische Kommunikation mit den Stakeholdern<sup>314</sup>. Als Sprachrohr des Unternehmens kommuniziert die PR Entscheidungen des Unternehmens, informiert aber mit den aus der Funktion als Hörrohr gewonnen Erkenntnissen die ‚dominant coalition‘ eines Unternehmens über Geschehnisse in der Unternehmensumwelt, so dass diese flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Um „Strömungen und Tendenzen“ in der Unternehmensumwelt noch genauer beobachten zu können, hat sie eine Unterabteilung „Issues Management“ installiert.

Ziele setzt sich die PR-Abteilung im Zusammenhang mit der ‚dominant coalition‘ basierend auf den Unternehmenszielen. Durch die Implementierung eines ausgefeilten Evaluationssystems<sup>315</sup> erkennt sie aber sofort, wenn Ziele beispielsweise auf Grund von veränderten Umweltbedingungen nicht erreicht werden können und korrigiert diese.

In keinem der befragten Unternehmen entspricht die installierte PR-Struktur dem oben beschriebenen theoretischen Ideal. Am nächsten kommt ihm aber noch Unternehmen IV. Es beobachtet die Unternehmensumwelt sehr intensiv, und die Erkenntnisse daraus fließen in die Entscheidungen des Managements ein. Das Evaluationssystem ist zwar nicht äquivalent dem von Zerfaß vorgeschlagenen, allerdings führt es dazu, dass Ziele an veränderte Bedingungen angepasst werden. Nur ein weiterer PR-Manager<sup>316</sup> sieht den Einfluss, den er auf die Entscheidungen des Managements hat, als groß an. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass zwei der vier Unternehmen, die der Meinung sind, Entscheidungen des Managements nicht beeinflussen zu können, Issues Management fest installiert haben. Diese Unternehmen gaben an, dass die Unternehmensleitung viele Informationen aus dem Issues Management bekommt und diese auch in ihren Entscheidungen berücksichtigt.

Zwar ist festzustellen, dass alle Unternehmen ihre PR-Ziele evaluieren, jedoch handelt es sich in den meisten Fällen um operative Ergebniskontrolle. Neben dem „Vorbildunternehmen“ IV kann in Ansätzen nur noch bei Unternehmen II, V und VI von strategischer Prozesskontrolle gesprochen werden. Diese evaluieren kontinuierlich oder bestimmte Einzelmaßnahmen, so dass Probleme schon während der Ausführung eines PR-Programms erkannt werden können.

---

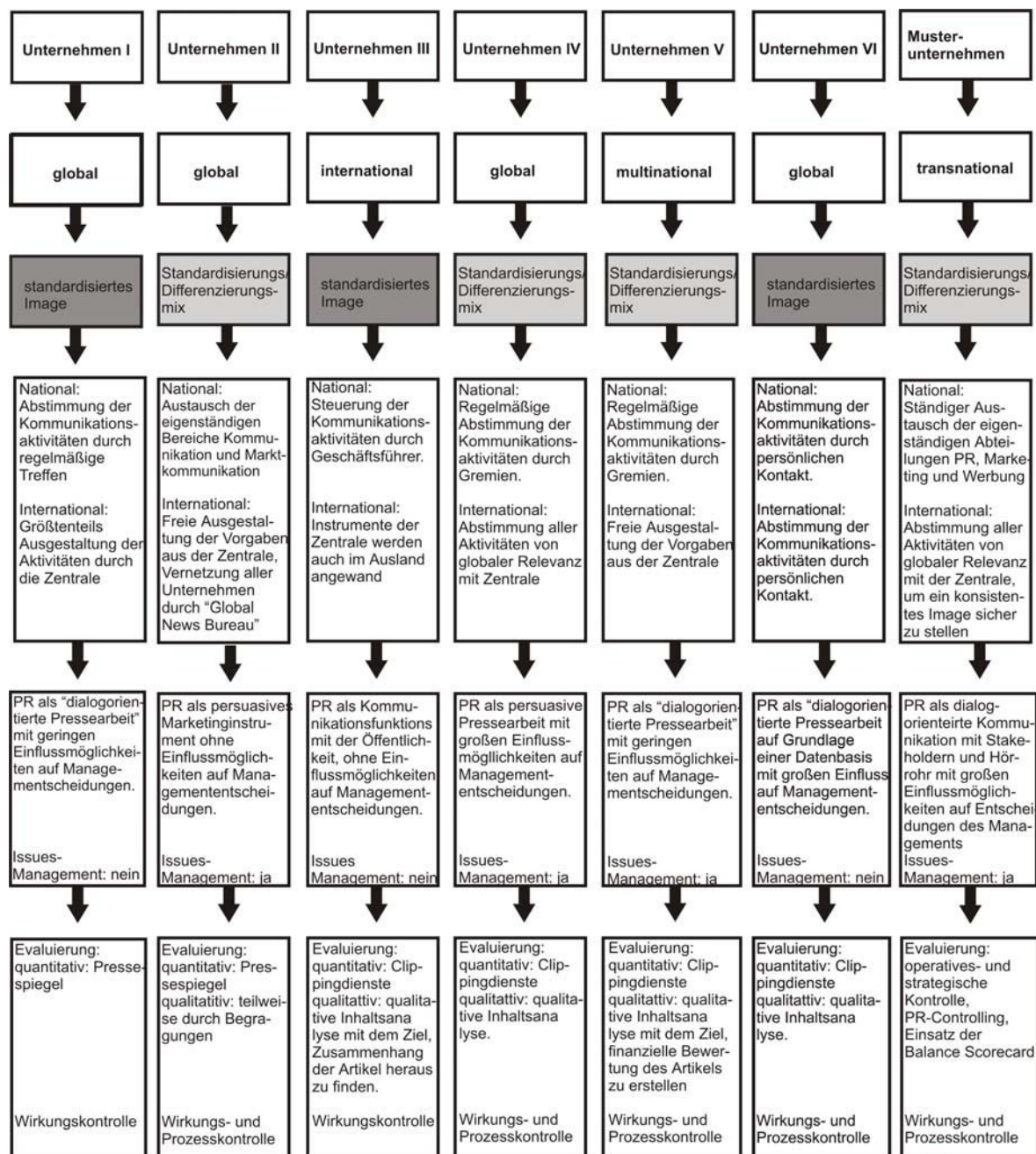
<sup>314</sup> Betont werden muss, dass es sich um alle Stakeholder eines Unternehmens handelt, nicht nur um Kunden.

<sup>315</sup> Ein Beispiel ist das von Zerfaß vorgeschlagene Evaluationssystem mit operativer Wirkungskontrolle, strategischer Prozesskontrolle, und PR-Controlling mit Hilfe der Balanced Scorecard.

<sup>316</sup> Alle Befragten sehen sich als PR-Manager.

Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der qualitativen Befragung noch einmal zusammen. Unternehmen VII ist ein Musterunternehmen, wie es idealtypisch in dieser Arbeit beschrieben wurde.

Abb. 18: Darstellung der qualitativen Ergebnisse: gesamt



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.3 Besonderheiten

Eine interessante Anmerkung, nach der nicht konkret gefragt wurde, die aber nicht unerwähnt bleiben darf, wird an dieser Stelle noch erwähnt.

So hat Unternehmen III betont, dass neben all der nationalen und internationalen PR-Aktivitäten gerade die lokalen Aktivitäten wichtig seien. So sei das Unternehmen stets darum bemüht, sich im lokalen Kontext zu positionieren und die lokalen Stakeholder mög-



lichst emotional anzusprechen. In diesem Jahr gab es zum Beispiel eine große Vereinsaktion, für die das Unternehmen eine bestimmte Summe zur Verfügung stellte. Die Vereine der Umgebung konnten sich um diese Summe „bewerben“, indem sie zeigten, wie sehr sie das Geld benötigen. Eine Prominenten-Jury hat am Ende die Gewinner ausgewählt und das Geld zusammen mit einem Vertreter des Unternehmens an die Vereine übergeben.

Hier zeigt sich, dass das Thema „Glokalisierung“ kein bloßes Theoriegerüst ist, sondern in der Praxis sehr konkret angewandt wird. Das Unternehmen zeigt mit solchen Aktionen, dass es sich als Corporate Citizen versteht, dem das lokale Umfeld wichtig ist.

## VI. Resümee

Diese Arbeit hat zunächst die Fragen beantwortet, welche Dimensionen von Globalisierung für die internationale Imagegestaltung und Public Relations von international tätigen Unternehmen relevant sind, zu welchen Veränderungen diese führen und was dies für Folgen für die internationale Imagegestaltung und -pflege hat.

Notwendig war es zunächst, die Interdisziplinarität des Gebiets Globalisierung heraus zu arbeiten. Denn die Folgen, die diese für international tätige Unternehmen hat, können in einer Definition zusammen gefasst werden. Daher wurden die kulturelle, wirtschaftliche, zivilgesellschaftliche und massenmediale Globalisierung auf ihre Relevanz in Bezug auf die globale Imagegestaltung und -pflege hin untersucht. Essenz ist, dass alle vorgestellten Dimensionen von Globalisierung Einfluss auf die Imagegestaltung und -pflege international tätiger Unternehmen haben:

Ergebnis der Untersuchungen zur kulturellen Globalisierung ist, dass sich die Kulturen keinesfalls einander annähern. Viel mehr findet eine Rückbesinnung auf das Lokale statt – dies wird bezeichnet als Glokalisierung. Diese führt dazu, dass sich Unternehmen, auch wenn sie sich als „Global Player“ fühlen, immer auch in ihrer Rolle als „Local Player“ sehen müssen. Deutlich wurde dies in der Befragung von Unternehmen III, welches es trotz nationaler und globaler Kommunikationsaktivitäten für äußerst wichtig hält, sich auch im lokalen Umfeld zu etablieren.

Eine weitere theoretische Folge dessen, dass sich die verschiedenen Nationalkulturen einander nicht annähern ist, dass Unternehmen ihr Image nicht weltweit einheitlich positionieren können. Wenn sie die einzelnen Länderzielgruppen differenziert ansprechen wollen, ist eine Adaption der kulturspezifischen Merkmale nötig. Dass dies eine Ansicht ist, die nicht von allen Unternehmen geteilt wird, ist ein Ergebnis der qualitativen Untersuchung.

Mit Fortschreiten der wirtschaftlichen Globalisierung haben sich verschiedene Typen international tätiger Unternehmen gebildet. Internationale und globale Unternehmen haben auf Grund ihrer Struktur nur wenige Möglichkeiten, nationalspezifische Besonderheiten in ihre Imagegestaltung einfließen zu lassen. Diese Möglichkeit ist nur bei multinationalen und transnationalen Unternehmen gegeben. Dass jedoch auch Unternehmen, die angeben, global organisiert zu sein, ihr Image an nationalen Besonderheiten orientieren, ist ein weiteres Ergebnis der qualitativen Untersuchung. Dies lässt darauf schließen, dass die Unternehmen nicht nur global organisiert sind, sondern dass hier hybride Formen auftreten. Eine spezifischere Untersuchung der Organisationsstruktur von Unternehmen, verbunden mit einer quantitativen Untersuchung kann hier zeigen, ob tatsächlich der in dieser Arbeit ausgearbeitete Zusammenhang zwischen Unternehmensform und Standardisierungsgrad eines Images besteht.

„To hell with Shell“ – dieser Satz sollte in der vorliegenden Arbeit Synonym dafür sein, dass ein einmal positioniertes Image innerhalb von Stunden buchstäblich „versenkt“ werden kann. Denn durch die immer komplexere und dynamischere Umwelt eines Unternehmens – eine Folge der zivilgesellschaftlichen Globalisierung – müssen Unternehmen sen-

sibler und flexibler auf ihre Umwelt reagieren, um ihr Image zu pflegen. Und dies nicht nur im nationalen, sondern bedingt durch die Globalisierung der Massenmedien auch in einem internationalen Kontext. Nach Möglichkeiten der Public Relations, Unternehmen dabei zu unterstützen, wurde in der Einleitung gefragt.

Grundlage der Arbeit einer jeden Public Relations-Abteilung müssen die neun spezifischen Variablen der „Exzellenz in global Public Relations Theorie“ sein.<sup>317</sup> Ein Faktor wurde wegen seiner großen Wichtigkeit im Rahmen der Imagepflege in dieser Arbeit ausführlicher dargelegt: Der Faktor „Strategisches PR-Management“. Dieser beinhaltet zum einen, dass die Public Relations im strategischen Managementprozess eines Unternehmens integriert sein sollte um so Entscheidungen der ‚dominant coalition‘ beeinflussen zu können. Denn ein wichtiger Baustein im strategischen Managementprozess eines Unternehmens ist, Ziele des Unternehmens mit Einflüssen aus der Unternehmensumwelt in Einklang zu bringen. Nur so kann verhindert werden, dass Publics im negativen Sinne auf das Unternehmen aufmerksam werden und aktiv gegen dieses vorgehen. Als „Antenne“ eines Unternehmens hat eine PR-Abteilung, die in direkter Benachrichtigungsdistanz zur ‚dominant coalition‘ steht, das Potenzial, genau diese Einflüsse aus der Unternehmensumwelt zu identifizieren und die Beziehungen zu den Stakeholdern und Publics zu pflegen. Um dieser Aufgabe allerdings gerecht werden zu können, muss auch die PR-Abteilung selber strategisch gemanagt sein. Wichtigste Eckpfeiler dieses Managements sind die Analyse des kommunikativen Umfeldes und die kontinuierliche Evaluation der PR-Aktivitäten. Nur so kann die PR im Kontext sich ständig ändernder Umweltbedingungen der ‚dominant coalition‘ relevante Umwelteinflüsse mitteilen und Grundlagen für das weitere unternehmerische Handeln entwickeln.

Dass ein System, wie in dieser Arbeit vorgestellt, allerdings noch „Zukunftsmusik“ ist, hat die qualitative Untersuchung gezeigt. In dieser sollte eruiert werden, in wie weit die vorgeschlagenen Theorien auch in der Praxis umgesetzt werden, damit ‚Theorie und Praxis gemeinsam in eine globale Zukunft gehen‘.

Ein Grund dafür, dass in der Praxis noch Entwicklungspotenzial besteht, ist, dass die „Lehrbuchmeinung“ den meisten Praktikern nicht bekannt ist. Die in der Literatur gängigen Begriffe wie Stakeholder oder Publics waren keinem der Befragten auf Anhieb ein Begriff. Stakeholder wurden oft für Shareholder<sup>318</sup> gehalten und Publics für die allgemeine Öffentlichkeit. Dies zeigt sich auch darin, dass Fachliteratur nur in den wenigsten Fällen gelesen wird. Bemerkenswert war außerdem folgende Aussage auf die Frage nach der Institution Issues Management: „Das wird doch alles total überbewertet. So viel Entscheidungen und Strategien werden mal eben aus der Hüfte entwickelt, nicht durch jahrelange Feldforschungen!“

Diese Aussage gibt einen Hinweis auf einen weiteren Grund, dass die „Lehrbuchmeinung“ nur in den wenigsten Fällen auch der Realität entspricht. Denn die Ausführung dieser ist

---

<sup>317</sup> Spezifika in einigen Ländern erschweren die Ausübung dieser Variablen oder machen sie gar unmöglich. Beachtet werden muss laut Grunig/Grunig/Vercic und Wakefield das Mediensystem, die Kultur, das politische System, der Grad des Aktivismus und die wirtschaftliche Entwicklung.

<sup>318</sup> Anteilseigner eines Unternehmens

mit erheblichem personellen Aufwand verbunden, den zur Zeit kaum eine PR-Abteilung erbringen kann.

Der Einsatz der Balanced Scorecard kann dazu führen, dass dieses Manko behoben wird. Denn mit ihr kann der Wert, den die PR besonders im Rahmen der Imagegestaltung und -pflege erbringt, objektiv gemessen werden.<sup>319</sup> Das Ergebnis wird sein, dass die Imagepflege und somit die Arbeit der PR ein zunehmend wichtigerer Faktor für erfolgreiches globales Handeln ist. Diese Erkenntnis wird die Unternehmensführungen dahingehend beeinflussen, den PR-Abteilungen in Zukunft durch die Erhöhung der personellen und finanziellen Ressourcen noch mehr Gewicht zu verleihen.

---

<sup>319</sup> Allerdings setzt dies voraus, dass die PR-Manager sich das nötige Wissen hierzu aneignen, um die BSC auch ihren Möglichkeiten entsprechend einsetzen zu können.

## Literaturverzeichnis

### **Andres (Internationale Unternehmenskommunikation 2003)**

Andres, Susanne: Internationale Unternehmenskommunikation im Gloablisierungsprozess: Analytische Bestandsaufnahme und eine repräsentative Studie zu den Auswirkungen des Globalisierungsprozesses auf die international ausgeprägte Kommunikation großer, in Deutschland ansässiger Unternehmen. Leipzig, Univ., Diss. 2003

### **Beck (Wissen oder Nicht-Wissen 1996)**

Beck, Ulrich: Wissen oder Nicht-Wissen? Zwei Perspektiven „reflexiver Modernisierung“. . In: Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse. Ulrich Beck; Anthony Giddens, Scott Lash (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996, S. 289 - 315

### **Beck (Zeitalter der Nebenfolgen 1996)**

Beck, Ulrich: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Modern. In: Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse. Ulrich Beck; Anthony Giddens, Scott Lash (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996, S. 19 - 112

### **Beck (Globalisierung 1997)**

Beck, Ulrich: Was ist Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1997

### **Bentele/Rutsch (Issues Management im Unternehmen 2001)**

Bentele, Günther; Rutsch, Daniela: Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 141 - 160

### **Bolten („Kommunikation“ und „Kultur“ als Differenzierungsmerkmale 2000)**

Bolten, Jürgen: Sharan, Galaxy oder Alhambra: „Kommunikation“ und „Kultur“ als Differenzierungsmerkmale im internationalen Wettbewerb. In: Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation: mit Häufigkeitslisten des deutschen Unternehmenswortschatzes. Jürgen Bolten (Hrsg.). Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag 2000, S. 82 - 107

### **Braun (Globale Marken 2000)**

Braun, Stefanie: Globale Marken: Born in the USA – made in France. Horizont, Frankfurt am Main 2000, H. 4, S. 38

**Bruhn (Werbung und Kommunikation 1992)**

Bruhn, Manfred: Werbung und Kommunikation für internationale Märkte. In: Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Brij Nino Kumar; Helmut Haussmann (Hrsg) München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung 1992, S. 704 – 731

**Bruhn (Integrierte Kommunikation 2003)**

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2003

**Buß/Fink-Heuberger (Image Management 2000)**

Buss, Eugen; Fink-Heuberger, Ulrike: Image Management. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation 2000

**Dernbach (Funktionen und Leistungen von PR 2003)**

Dernbach, Beatrice: Funktionen und Leistungen von Public Relations (-Theorien) in modernen Gesellschaften: Oder: Wozu PR? Wozu Theorien? Plädoyer für ein gesellschaftliches Drei-Ebenen Modell. In: Dialog und Erfahrungen auf der Basis gesellschaftlich-ökonomischer Transformation. Alexander Krylov (Hrsg.). Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften 2003, S. 31 - 53

**Dozier/Ehling (Evaluation of PR-Programs 1992)**

Dozier, David M.; Ehling, William P.: Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. In: Excellence in Public Relations and Communication Management. J.E. Grunig (Hrsg.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 159 - 182

**Essig/de Russel/Semanakova (Image 2003)**

Essig, Carola; Soulas de Russel, Dominique; Semanakova, Marcela: Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis 2003

**Faulstich (Image als Problemfeld 1992)**

Faulstich, Werner: Image als Problemfeld – systematische Bedeutungsdimensionen, historische Entwicklung In: Image, Imageanalyse, Imagegestaltung: 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Werner Faulstich (Hrsg.). Baradowik: Wissenschaftlicher Verlag 1992, S. 7 – 12

**Frigge/Houben (Corporate Brand 2002)**

Frigge, Carsten; Houben, Anabel: Mit der Corporate Brand zukunftsfähiger werden: Durch ein gezieltes markenbasiertes Relationshipmanagement können Unternehmen ihr operatives Ergebnis und ihren Wert nachhaltig steigern. In: Harvard Business Manager, Hamburg 2002, H. 1, S. 28-35

**Geissler (Frühaufklärung 2001)**

Geissler, Ulrike: Frühaufklärung durch Issues Management: Der Beitrag der Public Relations. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 207 - 216

**Gerbner (Communication 1956)**

Gerbner, G.: Toward a general model of communication. In: Audi-visual communication review. 1956, H. 3, S. 171 – 199

**Graf (Globale Verantwortung 2001)**

Graf, Ina: Die globale Verantwortung von multinationalen Unternehmen im Lichte einer nachhaltigen Entwicklung. In: Schriftenreihe Strategisches Management, Bd. 5. Hamburg: Kovac 2001

**Grunig/Hunt (Managing Public Relations 1984)**

Grunig, J.E., Hunt, Todd: Managing Public Relations. New York/Chicago/San Francisco: CBS College Publishing 1984

**Grunig (Markt segmentation 1989)**

Grunig, J.E.: Publics, audiences, and market segmentation: Models of receivers of campaign messages. In: Information Campaigns: Managing the process of social change. Salmon, Charles T. (Hrsg.). Newbury Park: Sage, S. 197 - 226

**Grunig (Symmetrical Presuppositions 1989)**

Grunig, J.E.: Symmetrical Presuppositions as a framework for public relations theory. In: Public Relations Theory. Botan, C.H.; Hazyton, V. (Hrsg.). Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates u.a. 1989, S. 17-44

**Grunig (Overview 1992)**

Grunig, J.E.: Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. In: Excellence in Public Relations and Communication Management. J.E. Grunig (Hrsg.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 1 - 30

**Grunig/Repper (Strategic Management 1992)**

Grunig, J.E.; Repper, F.C.: Strategic Management, Publics, and issues. In: Excellence in Public Relations and Communication Management. J.E. Grunig (Hrsg.) Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 117 - 153

**Grunig (Marketing, Media Relations, and PR 1993)**

Grunig, J.E.: On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Image, Agendas, and Relationships. In: Image und PR. Wolfgang Armbrrecht; Horst Avenarius; Ulf Zabel (Hrsg.). Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S. 263 – 295

**Grunig/Grunig/Dozier (Situatives PR-Modell 1996)**

Grunig, J.E.; Grunig L.A., Dozier, D.M.: Das situative Modell exzellenter Public Relations: Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrung – Perspektiven. Günter Bentele; Horst Steinmann; Ansgar Zerfaß (Hrsg.). Berlin: VISTAS 1996, S. 199 - 228

**Grunig/Grunig/Vercic (Evidence from Slovenia 1996)**

Grunig, J.E.; Grunig, L.A. ; Vercic, D.: Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. In: International Public Relations: A comparative analysis. Hugh M. Culbertson; Ni Chen (Hrsg.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates 1996, S. 31 - 66

**Grunig (Symmetrical PR 2001)**

Grunig, J.E. : Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In: Handbook of Public Relations. Robert L. Heath; Gabriel Vasquez (Hrsg.). Thousand Oaks: Sage 2001, S. 11 - 30

**Grunig, L.A. (Activism 1992)**

Grunig, L.A.: Activism: how it limits the effectiveness of organizations and how excellence public relations departments respond. In: Excellence in Public Relations and Communication Management. J.E. Grunig (Hrsg.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992, S. 503 - 528

**Guggenbichler (Unternehmenskommunikation 1999)**

Guggenbichler, Markus E.: Unternehmenskommunikation von Global Players. Inhalte und Spezifika globaler Kommunikationsstrategien unter besonderer Berücksichtigung der Image- und Unternehmenswerbung, dargestellt am Beispiel eines deutschen und eines italienischen Automobilherstellers. Salzburg, Univ., Diplomarbeit 1999

**Henderson/Williams (Shell 2002)**

Henderson, Tom; Williams, John: Shell: Managing a corporate reputations globally. In: Public Relations Cases: International perspectives. Danny Moss; Barbara DeSanto (Hrsg.). London, New York: Routledge 2002, S. 10 - 26



**Herger (Issues Management als Steuerungsprozess 2001)**

Herger, Nikodemus: Issues Management als Steuerungsprozess der Organisationskommunikation. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 79 - 102

**Hofstede (Lokales Denken 2001)**

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag 2001

**Huck (PR ohne Grenzen 2003)**

Huck, Simone: Public Relations ohne Grenzen: Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Stuttgart, Univ., Diss., 2003

**Ihator (Cultural Patterns 2000)**

Ihator, Augustine: Understanding the cultural patters of the world – an imperative implementing strategic international PR programs. In: Public Relations Quarterly, 2000, H. 45, S. 38-44

**Jarren/Meier (Globalisierung der Medienlandschaft 1999)**

Jarren, Otfried; Meier, Werner A.: Globalisierung der Medienlandschaft und ihre medienpolitische Bewältigung: Ende der Medienpolitik oder neue Gestaltungsformen auf regionaler und nationaler Ebene. In: Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft. Patrik Donges; Otfried Jarren; Heribert Schatz (Hrsg.). Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1999, S. 231 - 250

**Johanssen (Lokal oder Global 2001)**

Johanssen, Klaus Peter: Lokal oder Global – ist das die Frage? In: Lokal oder Global. Klaus-Peter Johanssen; Ulrich Steger (Hrsg.). Frankfurt am Main: F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformation 2001, S. 42 - 77

**Kornmeier/Müller (Internationales Management 2002)**

Kornmeier, Martin; Müller, Stefan: Strategisches Internationales Management. München: Vahlen 2002

**Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten 1997)**

Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 7. Auflage. München: Vahlen 1999

**Kunczik (Public Relations 2002)**

Kunczik, Michael: Public Relations: Konzepte und Theorien. 4. Auflage. Köln, Weimar, Wien: Böhl 2002

**Lash (Reflexivität und Doppelungen 1996)**

Lash, Scott: Reflexivität und Doppelungen: Struktur, Ästhetik und Gemeinschaft. In: Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse. Ulrich Beck; Anthony Giddens; Scott Lash (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996, S. 195 - 288

**Liebel (Issues Management als integriertes Strategiekonzept 2003)**

Liebel, Franz: Erkennen, abschätzen, Maßnahmen ergreifen: Issues Management auf dem Weg zum integrierten Strategiekonzept. In: Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends. Michael Kuhn; Gero Kalt; Achim Kinter (Hrsg.). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut 2003

**Lüttgens (Issues Management 2001)**

Lüttgens, Stefan: Das Konzept des Issues Management: Paradigma strategischer Public Relations. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 59 – 78

**Maier (Medienmanagement 2000)**

Maier, Matthias: Medienmanagement als strategisches Management. In: Grundlagen des Medienmanagements: Matthias Karmasin; Carsten Winter (Hrsg.). München: Fink 2000, S. 59 - 92

**Maletzke (Interkulturelle Kommunikation 1996)**

Maletzke, Gerhard: Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1996

**Meckel (Globale Agenda 2001)**

Meckel, Miriam: Die globale Agenda: Kommunikation und Globalisierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001

**Merten (Determinanten Issues Management 2001)**

Merten, Klaus. Determinanten des Issues Managements. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 41 - 58

**Möller (Corporate Identity und Corporate Image 2004)**

Möller, Günther: Corporate Identity und Corporate Image. Zugriff am 20.08.2004 unter <http://www.innovation-aktuell.de/kv1004-01.htm>

**Müller-Michaelis (Imageprobleme 1992)**

Müller-Michaelis, Wolfgang: Image-Probleme in der Praxis am Beispiel der Mineralöl-Unternehmen. In: Image, Imageanalyse, Imagegestaltung: 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Werner Faulstich (Hrsg.): Baradowik: Wissenschaftlicher Verlag 1992, S. 54 - 63

**Müller-Stevens/Lechner (Strategisches Management 2003)**

Müller-Stevens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel-Verlag 2003

**Moss/Warnaby (Strategy and PR 2000)**

Moss, Dany; Warnaby, Gary: Strategy and public relations. In: Perspectives on Public Relations Research. Danny Moss; Dejan Vercic; Gary Warnaby (Hrsg.). New York: Taylor&Francis Group 2000, S. 59 - 86

**Nederveen Pieterse (Globalization 2004)**

Nederveen Pieterse, Jan: Globalization and Culture: Global Mélange. In: Globalization, Band 1. Lenham, Boulder, New York, Toronto, Oxford: Rowman&Littlefield Publishers 2004

**Ott (Trojanische Pferde 2004)**

Ott, Ulrich: Zwischen kompetenten Ratgebern und Trojanischen Pferden: Nutzwertorientierte PR bauen Image und Vertrauen auf. In: Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. Tanja Köhler; Adrian Schaffranietz (Hrsg.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2004, S. 85 - 96

**Regenthal (Identität und Image 1992)**

Regenthal, Gerhard: Identität und Image: Corporate Identity – Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Verein für Didaktik/Wirtschaft/Technik/Gesellschaft e.V. (Hrsg.). Köln: Wirtschaftsverlag Bachelm 1992

**Robertson (Glokalisierung 1998)**

Robertson, Robert: Glokalisierung. Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In: Perspektiven der Weltgesellschaft. Ulrich Beck (Hrsg.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1998, S. 192 - 220

**Röttger (Mode – Mythos – Managementfunktion 2001)**

Röttger, Ulrike: Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion: Begriffsklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 11 - 40

**Schwarz-Musch (Kommunikationspolitik 2003)**

Schwarz-Musch: Perspektiven der internationalen Kommunikationspolitik. Von der Standardisierung zur Integration. Klagenfurt, Univ., Diss., 2003

**Sendelmeier (Image und Information 1999)**

Sendelmeier, Helmut: Pendeln zwischen Image und Information: Die hohe Kunst der Unternehmenskommunikation. In: Horizont, Frankfurt am Main 1999, H. 32, S. 26f

**Sriramesh/Vercic (A theoretical framework 2003)**

Sriramesh, Krishnamurthy; Vercic, Dejan: A theoretical framework for global public relations research and practise. In: The global Public Relations handbook: Theory, research and practise. Krishnamurthy Sriramesh; Dejan Vercic (Hrsg.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates 2003, S. 1 - 20

**Steger (Globalisierung der Unternehmenskommunikation 2001)**

Steger, Ulrich: Globalisierung der Unternehmenskommunikation: Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. In: Lokal oder Global. Klaus-Peter Johanssen; Ulrich Steger (Hrsg.). Frankfurt am Main: F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformation 2001, S. 20 - 41

**Szyszka (Vertrauen 1992)**

Szyszka, Peter: Image und Vertrauen: Zu einer weniger beachteten Perspektive des Image-Begriffs. In: Image, Imageanalyse, Imagegestaltung: 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Werner Faulstich (Hrsg.). Baradowik: Wissenschaftlicher Verlag 1992, S. 104 - 111

**Wagner (Kulturelle Globalisierung 2002)**

Wagner, Bernd: Kulturelle Globalisierung. Von Goethes „Weltliteratur“ zu den weltweiten Teletubbies. Zugriff am 10.08.2004 unter <http://www.das-parlament.de/2002/12/Beilage/003.html>

**Wakefield (Delphi research 2000)**

Wakefield, Robert: Preliminary Delphi research on international public relations programming: initial data supports application of certain generic/specific concepts. In: Perspectives on Public Relations Research. Danny Moss; Dejan Vercic; Gary Warnaby (Hrsg.). New York: Taylor&Francis Group 2000, S. 179 - 208

**Will (Issues Management 2001)**

Will, Markus: Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management. In: Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung: Eine Bestandsaufnahme. Ulrike Röttger (Hrsg.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001, S. 103 – 124

**Wimmer (International integrierte Unternehmenskommunikation 1994)**

Wimmer, Oliver: International integrierte Unternehmenskommunikation: Die Konfiguration internationaler Klienten-Agentur-Netzwerke. In: Internationale Management, Bd. 12. Univ.-Verl.: Konstanz 1994

**Zerfaß (Exzellente PR 1996)**

Zerfaß, Ansgar: Was ist exzellente PR? Ergebnisse des weltweit größten Forschungsprogramms. In: PR Forum, 1996, H. 3, S. 18 – 21

**Zerfaß (Communications Scorecard 2004)**

Zerfaß, Ansgar: Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? Zugriff am 01.10.2004 unter <http://www.prportal.de/downloads/zerfass-scorecard.pdf>

**Zerfaß (Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit 2004)**

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlagen einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2004